



FACULTAD DE POSTGRADO
TESIS DE POSTGRADO

**FORTALECIMIENTO DE LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL DE
LA CLÍNICA DE MEDICINA REGENERATIVA
MAGNUM TERAPIAS CELULARES**

**SUSTENTADO POR:
MARCELA CELESTE AGUILAR GALINDO**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, F.M.

HONDURAS, C.A.

ENERO, 2017

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON BREVE REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA

**FORTALECIMIENTO DE LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL DE
LA CLÍNICA DE MEDICINA REGENERATIVA
MAGNUM TERAPIAS CELULARES**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO
CARLOS ZELAYA OVIEDO**

**ASESORES TEMÁTICOS
SOFIA EUNICE TROCHEZ
CARLOS JAVIER ZEPEDA**

MIEMBROS DE LA TERNA (O COMISIÓN EVALUADORA):

FRANCISCO MONDINO

JOSÉ TRANSITO MEJIA

ANEL ESPINAL



FACULTAD DE POSTGRADO

FORTALECIMIENTO DE LA DIRECCION EMPRESARIAL DE LA CLINICA DE MEDICINA REGENERATIVA MAGNUM TERAPIAS CELULARES

MARCELA CELESTE AGUILAR GALINDO

Resumen

El propósito de este trabajo fue demostrar la importancia de la planeación estratégica en la gestión administrativa de toda organización. El objetivo es contribuir con el fortalecimiento de la clínica Magnum Terapias Celulares en cuanto a su dirección empresarial, mediante un plan estratégico que permita reestructurar la empresa para hacerla productiva y posicionarla competitivamente en el mercado. La metodología utilizada tiene un enfoque mixto de predominio cualitativo y corte descriptivo transversal. Las variables independientes analizadas fueron la misión, visión y valores de la empresa, sus objetivos estratégicos y financieros y análisis ambiental, correlacionado en una variable dependiente, el plan estratégico. Se utilizaron como instrumentos de investigación la encuesta, análisis FODA y la observación. Los resultados revelaron que existe un mayor peso en las debilidades de la clínica y la suma de las mismas refleja la falta de liderazgo e interés por darle una visión y objetivos que perseguir y que permitan a la clínica consolidarse y por consiguiente desarrollar todo su potencial.

Palabras Claves: Dirección empresarial, estrategia, objetivos, plan estratégico, visión.



GRADUATE SCHOOL

FORTALECIMIENTO DE LA DIRECCION EMPRESARIAL DE LA CLINICA DE MEDICINA REGENERATIVA MAGNUM TERAPIAS CELULARES

MARCELA CELESTE AGUILAR GALINDO

Abstract

The purpose of this paper was to demonstrate the importance of strategic planning in the administrative management of any organization. The objective is to contribute to the strengthening of the Magnum Therapies Celular clinic in terms of its business management, through a strategic plan that allows to restructure the company to make it productive and position it competitively in the market. The methodology used has a mixed approach of qualitative predominance and transversal descriptive cut. The independent variables analyzed were the mission, vision and values of the company, its strategic and financial objectives and environmental analysis, correlated in a dependent variable, the strategic plan. The survey, SWOT analysis and observation were used as research instruments. The results revealed that there is a greater weight in the weaknesses of the clinic and the sum of them reflects the lack of leadership and interest to give it a vision and objectives to pursue and that allow the clinic to consolidate and therefore develop its full potential.

Keywords: Business Management, strategy, objectives, strategic plan, vision.

DEDICATORIA

Dedicado a Dios y mi familia.

AGRADECIMIENTOS

A mi esposo por su apoyo, mi familia y mis asesores en este proyecto.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	4
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	5
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.5 JUSTIFICACIÓN	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	8
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	8
2.1.1 SERVICIOS DE MCT	9
2.1.2. SUMINISTRO DE TERAPIAS	10
2.1.3 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	11
2.2 TEORIAS DE SUSTENTO.....	13
2.2.1 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	13
2.2.2 MATRIZ DE ANSOFF: ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	15
2.3 CONCEPTUALIZACIONES	18
MISIÓN.....	24
2.4 METODOLOGIAS	30
2.4.1 ESTUDIOS DESCRIPTIVOS.....	30
2.4.2 ESTUDIOS EXPLICATIVOS	31
CAPITULO III. METODOLOGÍA	32
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	32
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA.....	32
3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.....	33
3.2 ENFOQUE Y METODOS DE LA INVESTIGACION	35

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACION	35
3.3.1 POBLACIÓN	36
3.3.2 MUESTRA.....	36
3.3.3 UNIDAD DE ANALISIS	37
3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA	37
3.4 INSTRUMENTOS, TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	37
3.4.1 TECNICAS	37
3.4.2 INSTRUMENTOS	37
3.4.3 PROCEDIMIENTOS.....	38
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	38
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS	38
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	38
3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO	38
CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	39
4.1 TÉCNICA DE LA OBSERVACIÓN.....	39
4.2 ANÁLISIS FODA.....	45
4.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA CLIMA LABORAL	49
4.4 DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....	55
4.5 PROPUESTA.....	56
4.5.1 PLAN ESTRATEGICO EMPRESARIAL.....	56
4.5.2 INTRODUCCIÓN	56
4.6.2 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	57
4.6.2.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS	57
4.6.2.2 LA ESTRATEGIA	59
4.6.3 PRESUPUESTO.....	61
4.6.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD	¡Error! Marcador no definido.
4.6.6 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.....	61
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62
5.1 CONCLUSIONES	62
5.2 RECOMENDACIONES	64
BIBLIOGRAFÍA	65

ANEXOS 69
ANEXO 1. ENCUESTA 69
ANEXO 2. CALCULO DE CATEGORIAS EN LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estrategias genéricas de Michael Porter	15
Tabla 2. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa	23
Tabla 3. Modelo del proceso de desarrollo de la estrategia	29
Table 4. Matriz Metodológica	32
Tabla 5. Operacionalización de las variables.....	34
Tabla 6. FODA de MCT	48
Table 7. Presupuesto de programa piloto a 6 meses	61
Tabla 8. Programación de acciones a seis meses de ejecución	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Matriz de Ansoff. Estrategias de crecimiento	16
Figura 2. Matriz de Variables	33
Figure 3. Diseño de la investigación	36
Figure 4. Organigrama nominal de MCT	41
Figure 5. Organigrama de MCT identificado actualmente	42
Figure 6. Percepción de los colaboradores internos sobre el clima laboral en MCT	49
Figure 7. Opinión de cada colaborador interno sobre el clima laboral de MCT	50
Figure 8. Opinión general de los colaboradores internos sobre el clima laboral de MCT	50
Figura 9. Identificación del personal con la empresa.	51
Figura 10. Percepción de reconocimiento al empleado.	52
Figura 11. Percepción sobre la estructura de MCT.	53
Figura 12. Percepción de los colaboradores internos sobre el apoyo en la empresa.	54
Figura 13. Percepción de calidad sobre la empresa.	54
Figura 14. Diagrama de Ishikawa	55

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta primera parte del trabajo, se plantea el problema a tratar, los objetivos de esta investigación, interrogantes y la justificación del mismo. Con el propósito de desarrollar la idea y presentar una línea de investigación en la cual se aclara la razón de la selección del tema.

1.1 INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. Hoy en día debe formar parte de toda empresa, pues esta le provee de los elementos básicos para darle una estructura competitiva a las organizaciones. Teniendo esta idea, el presente estudio se desarrolla con el propósito de evaluar la estrategia actual de la clínica de medicina regenerativa Magnum Terapias Celulares. El objetivo de este trabajo es presentar la importancia de la planeación estratégica en la gestión empresarial. Específicamente en la clínica de medicina regenerativa Magnum Terapias Celulares, la cual ha demostrado tener un profundo problema en su gestión administrativa y por lo tanto es importante reconocer los puntos que limitan a la empresa al fortalecimiento de su dirección.

A lo largo del trabajo se irá desarrollando una serie de elementos que destacan la problemática que muchas empresas enfrentan en la actualidad, la falta de una dirección clara de cómo llevar los destinos de la organización y como generar crecimiento. En el primer capítulo se da a conocer el panorama general de la empresa en cuanto al problema presente, los objetivos y la justificación de la investigación. Seguidamente en el capítulo dos, se hace referencia a las distintas bibliografías que sustentan la teoría utilizada en este estudio. Luego el capítulo tres expone la metodología de la investigación, bajo el uso de los instrumentos utilizados para la recolección de datos. En el capítulo cuatro, se detallan los resultados obtenidos y el análisis de los mismos para poder conocer la problemática de la empresa. Aquí se hizo una valoración del ambiente externo e interno de MCT, para identificar así cuales son los factores que están afectando su desempeño actual y con ello poder proponer una estrategia que se ajuste a las necesidades de la empresa y aporte soluciones a la problemática que actualmente la empresa está enfrentando. Finalmente el capítulo cinco detalla las conclusiones sobre el estudio y las recomendaciones respectivas.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La clínica Magnum Terapias Celulares (MCT), es una organización privada orientada al tratamiento alternativo de enfermedades degenerativas y el rejuvenecimiento general del cuerpo, a través de la aplicación dirigida de células madre mesénquimales autólogas (propias del paciente) derivadas de tejido adiposo (tejido graso). Su propósito principal es la promoción de la auto regeneración del cuerpo y con ello recuperar su función normal.

Originalmente MCT se había concebido con una estructura organizacional diferente a la actual, teniendo a la cabeza un director científico y un director médico, quienes establecerían los protocolos de cada proceso y darían respaldo profesional a las terapias. Por una parte, el Director Científico, estaría al mando del área de laboratorio y dada su experiencia en la materia, se encargaría de determinar los tratamientos adecuados al paciente según su padecimiento. Además fungiría como asesor técnico a todos los médicos que se asociaran a la clínica y de igual manera llevaría a cabo estudios controlados de tratamientos para su posterior aplicación. La idea era establecerse como un centro de investigación en medicina regenerativa en conjunto con el departamento de inmunología de la Escuela de Microbiología de la UNAH. Por otro lado, la Dirección Médica, está a cargo de un cirujano plástico de gran prestigio en nuestro país, quien suponía manejar el área médica, coordinando las terapias y promoviendo la asociación a MCT de profesionales de la medicina en sus diferentes ramas, así como también la promoción de las terapias a nivel cosmético. No obstante, la falta de conocimiento y experiencia en el tema de la medicina regenerativa sumado a las ocupaciones externas, no han permitido que haya un verdadero compromiso por parte de la dirección médica en el cumplimiento de sus obligaciones.

Para el tiempo de la apertura de MCT, la organización estaba perdiendo a su elemento clave, el **director científico**, quien residía en la India, a causa de algunas fricciones suscitadas entre él y los socios, tomó la decisión de rechazar la oferta de trabajo y dejar la dirección científica de MCT a la deriva. El cargo últimamente fue asignado al asistente científico, quien no contaba con la preparación adecuada para asumir tal responsabilidad. La clínica inició operaciones sin llenar las expectativas proyectadas, pues no había una agenda de trabajo estructurada, no se había redactado ningún manual de procedimientos en ninguna de las áreas de

la clínica y no se contaba con ningún programa de mercadeo. En términos generales, la empresa estaba acéfala, completamente desorganizada y sin una visión clara de cuál sería el rumbo a tomar sin la orientación de la única persona que tenía conocimiento de los procesos científicos (Magnum Terapias Celulares, 2016).

Inicialmente el cliente objetivo de MCT sería el paciente norteamericano, dado que en Estados Unidos no se contaba con la apertura de estas terapias de manera comercial y teniendo como ventaja que los socios de MCT cuentan con una cadena de clínicas ubicadas en la región Sur de ese país, se había calculado que se remitirían un promedio de diez pacientes al mes más los pacientes locales, se proyectaba un negocio de éxito, pues el punto de equilibrio de la clínica se cubre con dos pacientes que opten a la terapia de células madre.

Un año más tarde Magnum Terapias Celulares, en su intento por reorganizarse, hace una alianza estratégica con Bioheart Inc., hoy conocida como U.S. Stem Cell, compañía norteamericana especializada en el desarrollo de terapias con células madre para enfermedades cardíacas. Con el aval de la FDA (U.S. Food and Drug Administration), Bioheart Inc. ha venido aplicando sus terapias en Estados Unidos y alrededor del mundo, bajo la dirección de la reconocida científica Kristen Comella, quien actualmente ocupa el puesto número 24 entre los científicos más influyentes del mundo en el estudio de Células Madre (World Stem Cells Regenerative Medicine Congress, 2013). Gracias a esta alianza Magnum Terapias Celulares y Honduras sirvieron como escenario de los dos primeros implantes cardíacos en el mundo, de células madre derivadas de músculo cardíaco en conjunto con células madre derivadas de tejido adiposo. La intención de asociarse con Bioheart, era contar con el apoyo científico que MCT carecía y profesionalizar tanto el departamento científico como médico de la clínica, pero esto nunca fructificó debido a la mala gestión administrativa por parte de la dirección de la empresa, dejándola en la misma situación inicial (Magnum Terapias Celulares, 2016).

Cerca de cumplir cuatro años desde su apertura y MCT no ha podido organizar su administración, ni ha determinado su objetivo estratégico de negocios. Sus procesos están indefinidos y no se ha implantado ningún plan de mercadeo para promocionarse. Su cartera de clientes es inconstante debido a la falta de seguimientos y la captación de nuevos pacientes se

dificulta por los altos precios de las terapias. Los socios norteamericanos no han podido cumplir con el número de pacientes prometidos por mes y la baja cantidad de clientes locales complican el sostenimiento de la empresa.

Existe una gran necesidad de plantear un plan estratégico como vía alterna para la resolución de los problemas en la gestión administrativa de MCT y con ello brindarle las herramientas de planificación y organización, con el fin de poder operar de manera eficiente y así alcanzar los objetivos propuestos por la sociedad propietaria de la clínica (Magnum Terapias Celulares, 2016).

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

El Plan Estratégico Empresarial, es la brújula con la que toda organización debe contar, para establecer las bases de sus objetivos como negocio y proyectar una visión de desarrollo y crecimiento. La ventaja de su aplicación se centra en la identificación de los pros y contras del ambiente interno de la empresa en conjunto con las oportunidades y amenazas que representa el ambiente externo. Esto le permite tomar decisiones encaminadas a la resolución de problemas y en mejorar su desempeño.

En ese contexto, Magnum Terapias Celulares (MCT) carece de una visión clara y una estructura definida, que sirva de plataforma para impulsarla como una clínica con tecnología innovadora, de terapias regenerativas y tratamientos alternativos a la medicina tradicional. La empresa tiene grandes problemas en su estructura organizacional y administrativa, así como también en su gestión de costos y mercadeo, lo que ha constituido el principal problema para que la empresa tenga un rendimiento deficiente, afectando directamente su rentabilidad. Aunado a esto, MCT no cuenta con un especialista en el rubro de la medicina regenerativa que sirva como respaldo científico y profesional a los tratamientos que se ofrecen. Esto ha contribuido a la aplicación desordenada de terapias con poco control sobre los resultados de las mismas y sin datos que puedan medir su desempeño lo que deriva en una percepción por parte del público de desconfianza e informalidad. Añadido a lo anterior, la falta de liderazgo en su dirección y de

consensos entre la sociedad que la conforman como empresa, promueve un clima laboral desalentador y sin motivaciones, sin promesa de crecimiento tanto económico como profesional, lo que finalmente converge en un pobre desempeño. En términos generales no se ha establecido un plan estratégico de negocios que soporte de manera activa la gestión administrativa de la clínica, y por consiguiente la empresa cierra cada año con déficit financiero, que de continuar en la misma ruta podría ocasionarle el cese de sus operaciones.

Por ello, la necesidad de realizar el seguimiento detallado a la organización a fin de definir las condiciones necesarias para el buen funcionamiento a largo plazo. Puesto que las instituciones con visión hacia el futuro, permiten dar un mejor servicio, marco de referencia consolidada y crecimiento institucional, en términos de prestigio y competitividad (Nina Chiri & Guarachi Tancara, 2015).

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La clínica Magnum Terapias Celulares está enfrentando serios problemas de afluencia de pacientes lo que afecta de manera directa su rentabilidad, esto debido a la falta de una estrategia negocios cimentada en visión y objetivos, que le permitan incrementar la captación de clientes y su consecuente posicionamiento en el mercado de la medicina en nuestro país. Se requiere entonces el establecimiento de un plan de negocios que disponga los elementos necesarios para impulsar la empresa y mejorar su rentabilidad.

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuál es la visión empresarial de Magnum Terapias Celulares?
- ¿Cuáles son los objetivos financieros de MCT?
- ¿Qué factores afectan la estrategia de negocios actual de la clínica?
- ¿Cuál es la estrategia empresarial más adecuada para mejorar la rentabilidad de la empresa?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Contribuir con el fortalecimiento de la estrategia empresarial de la clínica Magnum Terapias Celulares, mediante un plan de negocios que permita redireccionar la empresa hacia una vía más productiva y con ello posicionarla competitivamente en el mercado.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar la misión, visión y valores empresariales de MCT.
- Reconocer los objetivos estratégicos y financieros de MCT.
- Determinar los factores que limitan el desarrollo empresarial de MCT.
- Analizar la situación actual de la estructura organizacional y administrativa de Magnum Terapias Celulares.
- Proponer un plan de negocios para lograr un posicionamiento en el mercado objetivo.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Este estudio sobre el fortalecimiento de la dirección empresarial de la clínica Magnum Terapias Celulares, permitirá conocer la necesidad de entender el complejo negocio de la salud, encontrando el punto de convergencia entre lo que significa dar un servicio médico que contribuya con el mejoramiento de la calidad de vida del paciente y la retribución económica percibida por el facilitador del beneficio. Hemos visto en nuestra experiencia dentro del campo de la salud la complejidad de las instituciones dedicadas a brindar servicios en este rubro, pues no solo requiere los componentes básicos de una administración organizada, sino que demanda que el personal implicado en la administración de las mismas desarrollen habilidades gerenciales propias de este campo.

Es de vital importancia para cualquier empresa o institución contar con un Plan Estratégico que establezca los objetivos, políticas y acciones encaminadas al éxito de sus operaciones y al crecimiento de la misma. Plantear una visión como empresa y determinar un período de

cumplimiento de la misma asegura el engranaje óptimo de todos elementos de la organización e impulsa su participación y posicionamiento en el mercado.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

La conformación de este capítulo representa la base referencial para la aplicación metodológica de la investigación. Es por ello, que la segunda parte de este capítulo, se desarrolla sobre las teorías sobre el diagnóstico situacional de una empresa y en consecuencia la evaluación de su estrategia para la elaboración de un plan que se ajuste mejor a sus necesidades.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En Marzo del año 2013 Magnum Terapias Celulares abrió sus puertas al público, bajo el innovador concepto de terapias biológicas, basadas en el uso de células madre autólogas derivadas de tejido adiposo. Ubicada en el sexto nivel de Torre Lafise del boulevard los Próceres, Magnum Terapias Celulares (MCT por sus siglas en inglés) está dirigida a un grupo élite de pacientes nacionales e internacionales, contando con tecnología de punta, personal profesional con vocación de servicio e instalaciones de primera en una de las zonas más exclusivas de Tegucigalpa.

El potencial atribuido a estas células para el tratamiento de innumerables enfermedades degenerativas y su aplicación en terapias de rejuvenecimiento, motivó a un grupo de inversionistas norteamericanos y hondureños a construir el primer centro de regeneración celular de la región centroamericana. Bajo el asesoramiento de expertos en la rama, se conformó un equipo de profesionales encargados de extraer, procesar y suministrar las células a pacientes con diferentes padecimientos, desde enfermedades osteodegenerativas, problemas metabólicos, disfunción eréctil, fibromialgia, isquemia, enfermedades pulmonares hasta insuficiencia cardíaca, así como también terapias cosméticas y de rejuvenecimiento (Magnum Terapias Celulares, 2016).

El plan inicial del grupo de inversionistas era traer al país a un científico originario de La India, con más de 17 años de experiencia en el campo de la medicina regenerativa. Éste, se encargaría de dirigir el departamento de Laboratorio de MCT y dictaría las pautas a seguir sobre las terapias y estudios de células madre respectivamente. Dos meses antes de la apertura de MCT, el científico impartió una breve instrucción sobre el procesamiento básico de células madre derivadas de tejido adiposo al asistente de laboratorio y a uno de los socios norteamericanos de la

clínica, quien fungiría como asesor técnico de MCT. Dado que este último estaba instalando una clínica similar en Estados Unidos, misma que serviría como filtro para el envío de pacientes a Honduras, ya que en ese país del norte los tratamientos con células madre no están abiertamente aprobados y hay ciertas restricciones que sólo permiten el suministro de una terapia a la vez y la prohibición de expansión celular in vitro (Magnum Terapias Celulares, 2016).

Una vez instaurada la primera etapa de entrenamiento, el científico partió con el compromiso de regresar a establecerse a Honduras y tomar la dirección del área científica de MCT. Desafortunadamente ciertos desacuerdos lo orillaron a declinar la oferta de trabajar para la clínica, acordando brindar asesorías en línea para apoyar al desarrollo de las demás etapas de aprendizaje. Finalmente la dirección del laboratorio pasó al asistente de ese departamento, quien no tenía la preparación adecuada para tomar tal responsabilidad. A pesar de las desavenencias mencionadas, MCT comenzó la aplicación de terapias a los primeros pacientes que llegaban a la clínica remitidos desde Estados Unidos por los socios norteamericanos. Hasta ese momento, no se habían definido protocolos de los procesos de trabajo, pero tácitamente se fue estableciendo una suerte de método que no siempre ha seguido los procedimientos apropiados.

A la empresa le ha tocado ir aprendiendo bajo la marcha y son los esfuerzos de sus colaboradores, quienes a pesar de las dificultades han conseguido el sostenimiento de la clínica. Cerca de cumplir sus cuatro años de servicio, MCT ha logrado brindar un aproximado de 500 terapias a casi 280 pacientes nacionales y extranjeros con resultados positivos, que dan fé del potencial de estos tratamientos y el valor de este servicio (Magnum Terapias Celulares, 2016).

2.1.1 SERVICIOS DE MCT

MCT ofrece terapias para el tratamiento alternativo de condiciones degenerativas, así como también de uso cosmético, para el rejuvenecimiento general del organismo. El objetivo final es la promoción de la auto-regeneración y por ende la recuperación de la función normal del cuerpo. Se suministran dos tipos de productos aplicados a cualquiera de las condiciones tratables en la clínica, estos productos son:

- **MAGNUM-CELLS:** Estas son células madre mesenquimales-derivadas de tejido adiposo (MSC). El nombre se debe a que es una fórmula especialmente producida por MCT para el estímulo de la auto-regeneración celular. Las Magnumcells pueden ser aplicadas de manera directa en las zonas que presenten degeneración tisular, para promover la reparación del daño causado por traumas, condiciones degenerativas agudas y crónicas y/o para el rejuvenecimiento general del cuerpo (Magnum Terapias Celulares, 2016).
- **MGF:** Es una fórmula de plasma rico en plaquetas propia de MCT. Su aplicación es intradérmica, intramuscular o intra-articular, para la estimulación de las células aledañas a la zona de infiltración, con ello se promueve la desinflamación de los tejidos, la angiogénesis y la regeneración del colágeno (Magnum Terapias Celulares, 2016).

Además de los productos antes descritos, MCT cuenta con el servicio de **Banco de Células** y de **Cultivo Celular**. El primero sirve para el almacenamiento de células madre autólogas, las cuales pueden conservarse por el tiempo que el cliente lo convenga. Mientras que el cultivo celular por su parte, se utiliza para expandir el número de células extraídas y así la posibilidad de contar con varias dosis que podrán ser aplicadas en numerosas ocasiones, ya sea para el tratamiento de una condición que requiera múltiples infiltraciones, para alguna enfermedad que pudiera desarrollarse en el futuro o para terapias periódicas de rejuvenecimiento (Magnum Terapias Celulares, 2016).

2.1.2. SUMINISTRO DE TERAPIAS

Todas las terapias son ambulatorias, es decir, el paciente puede regresar a su domicilio el mismo día que se realiza el tratamiento. La forma en que se suministran las terapias con células madre es de la siguiente manera:

- 1) El cliente nacional se aproxima a la clínica ya sea por referencia médica, por referencia de otros pacientes o a través de las publicaciones en los canales de comunicación escrita (página web, redes sociales y/o revista). Si es un cliente que viene de Estados Unidos, este puede ser referido por Bioheart Inc., socio estratégico de MCT, o por la clínica hermana Alphaprobe (propiedad de los socios norteamericanos).

- 2) Una vez que el interesado hace contacto con la clínica, este es evaluado con el especialista correspondiente, quien determinará si es candidato a las terapias. De ser así, se solicita una serie de exámenes de laboratorio para hacer una evaluación más amplia del estado general del paciente, en conjunto con la recopilación de su historia clínica.
- 3) Con la información completa, el caso se evalúa en conjunto con los médicos especialistas y el asesor científico, los que finalmente diseñarán el tratamiento que mejor se ajusta a la condición del paciente. Seguidamente se programa el día y la hora de la extracción de las células
- 4) El día de la cirugía, el paciente es atendido en la recepción para hacer su ingreso, luego es llevado a la sala de evaluación para la toma de signos vitales y extracción de la sangre necesaria para preparar el MGF si la terapia lo requiere.
- 5) Al término de lo anterior, se suministra la vestimenta adecuada y el paciente es conducido a la sala de operaciones donde se realiza la extracción de tejido adiposo (tejido graso o grasa) a través de una mini-liposucción.
- 6) La grasa obtenida del paciente es enviada al laboratorio, donde se lleva a cabo el proceso de extracción de células madre, las cuales, son purificadas y activadas para su aplicación.
- 7) Las células madre activadas en conjunto con el MGF® (plasma rico en plaquetas) son suministradas al médico especialista quien finalmente inyecta las células en el área requerida (por ejemplo, rodilla, cadera, vena, entre otras áreas).
- 8) Si el paciente optó por el servicio de cultivo, una porción de las células son cultivadas para expandir en número, las que son almacenadas en el banco de células de MCT para aplicaciones posteriores. Igualmente si el servicio de cultivo no está incluido en el contrato, siempre habrá una dosis que se preserva en el banco de células para una sola aplicación futura (Magnum Terapias Celulares, 2016).

2.1.3 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

- **PANORAMA GENERAL:** Según el Banco Mundial, en una publicación actualizada de su página web, Honduras es un país de ingreso medio-bajo, donde casi el 63% de la población vive en la pobreza. Desde la crisis económica de 2008-2009, el país ha experimentado una recuperación moderada, impulsada por inversiones públicas, exportaciones y altos ingresos

por remesas. En el 2015 se registró un crecimiento del 3.6% y para este año se espera una cifra similar del 3.5% (Banco Mundial, 2016).

A pesar del buen panorama macroeconómico, Honduras está considerado como uno de los países con mayor desigualdad económica en Latinoamérica (Banco Mundial, 2016), algunas publicaciones indican que la concentración de riqueza se encuentra entre el 3-5% del total de la población. Otro de los grandes desafíos del país, es el alto nivel de crimen y violencia, con una tasa de homicidios diaria de 13.42 por cada cien mil habitantes (El Herald, 2016).

Por su parte, Estados Unidos en su página oficial del Departamento de Estado declara que los principales obstáculos para la inversión en Honduras, están centrados en los altos niveles de crimen, un sistema de justicia débil, corrupción, nivel educativo bajo, así como pobre sistema de transporte e infraestructura. Además de lo antes mencionado, Honduras también es susceptible a fenómenos naturales adversos como huracanes y sequías. Sumado a esto, cabe mencionar la situación política efervescente que mantiene un clima de inestabilidad constante en nuestro país (U.S. Department of State, 2016).

- **INDUSTRIA DE LA SALUD Y LA MEDICINA REGENERATIVA EN HONDURAS:** No existen datos oficiales de la cantidad de empresas dedicadas al cuidado de la salud establecidas en Honduras, sin embargo en las zonas urbanas, se observa el creciente número de clínicas privadas, especialmente las dedicadas a los tratamientos estéticos. En el caso específico de centros dedicados a tratamientos con medicina regenerativa, se han identificado algunos centros que usan el plasma rico en plaquetas para terapias ortopédicas y/o dolor, así como clínicas dermatológicas para la aplicación de terapias cosméticas con este producto.

En términos de Células Madre, solo se ha identificado a nivel nacional, la clínica Garm en Roatán, Islas de la Bahía. Mientras que a nivel centroamericano, ya hay al menos una clínica establecida en cada país, con tratamientos similares a los que MCT ofrece.

- **FACTORES DE ÉXITO FUNDAMENTALES DE LA INDUSTRIA DE LA MEDICINA REGENERATIVA:** Siendo una industria emergente pero de rápido crecimiento, la medicina regenerativa comienza a establecerse con gran fuerza, pero aún es muy pronto para determinar cuáles son los elementos que la posicionan dentro del mercado

de la salud. Sin embargo, opiniones emitidas por entidades serias coinciden en que es importante para el desarrollo de esta industria la educación permanente de los actores implicados en la administración de esta tecnología, el seguimiento continuo de los pacientes que reciben tratamientos basados en medicina regenerativa y por último, recalcar que los tratamientos de células madre aún se encuentran en etapa experimental e informar al paciente de ello. Todo esto generara confianza y respaldo en la medida de lo posible a estas terapias.

2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO

2.2.1 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Micheal Porter (1947), es un renombrado economista, investigador, autor, asesor, orador y profesor de la Escuela de Negocios de Harvard. A lo largo de su carrera en Harvard, ha traído los conceptos de estrategia y teoría económica para sustentar los problemas más desafiantes enfrentados por las organizaciones, sociedades y economías, incluyendo competencia de mercadeo y estrategias empresariales, desarrollo económico, el ambiente y salud (Harvard Business School, 2016).

Porter considera que las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva por tres vías: *el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque* (tabla 1). Señala que la importancia que las empresas conceden a la planeación estratégica refleja la convicción de que se obtienen importantes beneficios con la formulación explícita de la estrategia. Con ella se garantiza que por lo menos las políticas (si no las acciones) de los departamentos funcionales sean coordinadas y canalizadas hacia un conjunto de metas comunes. Porter considera que diseñar una estrategia consiste en crear una fórmula general de cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y qué políticas se requerirán para alcanzarlas (Bojorquez Zapata & Perez Brito, 2013).

Bojórquez y Pérez (2013) en referencia a la estrategia competitiva de Porter, ésta debe de ser fruto de una perfecta competencia de la estructura del sector y sus cambios tanto en el ámbito

nacional como internacional y añade que para competir se debe cuidar el manejo de cinco fuerzas a saber:

- La amenaza de nuevos competidores
 - La amenaza de productos o servicios sustitutos
 - El poder de negociación con los proveedores
 - El poder de negociación con la competencia
 - La rivalidad entre las empresas
-
- **El liderazgo en costos:** El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de las instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras. En toda la estrategia el tema central lo constituyen los costos bajos frente a los de la competencia, pero no deben descuidarse la calidad, el servicio ni otros aspectos. El liderazgo en costos protege contra las cinco fuerzas competitivas, porque la negociación seguirá erosionando las utilidades hasta eliminar las del siguiente rival más eficiente y porqué este será el primero en sufrir las presiones competitivas.
 - **Estrategia de diferenciación:** Conviene precisar que la estrategia de diferenciación no solo permite prescindir de los costos, sino que constituye el principal objetivo estratégico. Esta estrategia diferencia el producto o servicio que se ofrece, lo que se percibe como único dentro de la industria. La diferenciación brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio. También aumenta los márgenes de utilidad y con ello permite prescindir de la posición de costos bajos. Finalmente, la compañía que se diferencia para conquistar la lealtad de sus clientes estará mejor posicionada frente a los sustitutos de la competencia.
 - **Estrategia de enfoque o concentración:** El enfoque de esta estrategia, se centra en un grupo de consumidores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. Se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos. La concentración sirve además para

seleccionar los mercados menos vulnerables a sustitutos o aquellos donde la competencia es más débil (Barba & Garcia, 2011).

Tabla 1. Estrategias genéricas de Michael Porter

ESTRATEGIAS GENERICAS	TIPO DE ESTRATEGIA	SE BUSCA
Liderazgo de costos.	Tipo1: Liderazgo de costos-bajo costo.	Ser el productor de menor costo en su sector industrial. Esto puede lograrse buscando economías de escala (a través de la tecnología, por ejemplo) o mediante el acceso preferencial a materias primas.
	Tipo2: Liderazgo de costos-mejor valor	
Diferenciación.	Tipo3: Diferenciación.	Se trata de crearle al producto o servicio un atributo que sea percibido en toda la industria como único. Para hacerlo, la empresa selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades.
Enfoque	Tipo4: Enfoque: Bajo costo.	Descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivo, la empresa busca conseguir una ventaja competitiva general.
	Tipo5: Enfoque: mejor valor.	

Fuente: (Caro, 2012)

2.2.2 MATRIZ DE ANSOFF: ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Igor Ansoff (1918-2002), fue considerado como el padre del pensamiento estratégico. De madre rusa y padre norteamericano, vivió sus primeros 18 años en Rusia para luego mudarse a Nueva York, donde estudió Ingeniería Mecánica y Física. Ocupó importantes cargos en diferentes corporaciones para luego convertirse en académico y autor de libros basados en pensamiento estratégico. El pensamiento de Ansoff dirigido a la administración de las

organizaciones, propuso una matriz muy conocida actualmente (figura 1) y en uno de sus aportes dividió en tres la toma de decisiones en la administración como parte fundamental en una organización: *estrategia, administración y operatividad* (The Economist, 2008).

La Matriz de Ansoff, también denominada matriz producto-mercado, es una de las principales herramientas de estrategia empresarial y de mercadeo estratégico. Fue creada por el estratega Igor Ansoff en el año 1957. Esta matriz, es la herramienta perfecta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa, por tanto solamente es útil para aquellas empresas que se han fijado objetivos de crecimiento. Relaciona los productos con los mercados, clasificando al binomio producto-mercado en base al criterio de novedad o actualidad. Como resultado se obtienen 4 cuadrantes con información sobre cuál es la mejor opción a seguir: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación (Espinosa, 2015).



Figura 1. Matriz de Ansoff. Estrategias de crecimiento.

Fuente: (Espinosa, 2015).

- **Estrategia de penetración de mercados:** esta primera opción consiste en ver la posibilidad de obtener una mayor cuota de mercado trabajando con nuestros productos actuales en los mercados que operamos actualmente. Para ello, se debe realizar acciones para aumentar el consumo de los clientes (acciones de venta cruzada), atraer clientes potenciales (publicidad,

promoción) y atraer clientes de la competencia (esfuerzos dirigidos a la prueba del producto, nuevos usos, mejora de imagen). Esta opción estratégica es la que ofrece mayor seguridad y un menor margen de error, ya que se opera con productos conocidos, en mercados que también son conocidos.

- **Estrategia de desarrollo de nuevos mercados:** esta opción estratégica de la Matriz de Ansoff, plantea si la empresa puede desarrollar nuevos mercados con sus productos actuales. Para lograr llevar a cabo esta estrategia es necesario identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución. Ejemplos de esta estrategia son: la expansión regional, nacional, internacional, la venta por canal online o nuevos acuerdos con distribuidores, entre otros.
- **Estrategia de desarrollo de nuevos productos:** en esta opción estratégica, la empresa desarrolla nuevos productos para los mercados en los que opera actualmente. Los mercados están en continuo movimiento y por tanto en constante cambio, es totalmente lógico que en determinadas ocasiones sea necesario el lanzamiento de nuevos productos, la modificación o actualización de productos, para satisfacer las nuevas necesidades generadas por dichos cambios.
- **Estrategia de diversificación:** aquí es necesario estudiar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados. Esta estrategia es la última opción que debe escoger una empresa, ya que ofrece menor seguridad, puesto que cualquier empresa, cuanto más se aleje de su conocimiento sobre los productos que comercializa y los mercados donde opera, tendrá un mayor riesgo al fracaso (Espinosa, 2015).

Los tres primeros cuadrantes de la matriz (penetración de mercados, desarrollo de nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos) corresponden a estrategias de crecimiento, mientras que el último cuadrante marca una estrategia de diversificación. Dependiendo del statu quo de cada empresa en el momento del análisis, la matriz permite escoger la opción estratégica que entraña un menor riesgo para su crecimiento. La matriz recomienda el siguiente orden de elección de la estrategia a implementar: en primer lugar la penetración de mercados, en segundo lugar el desarrollo de nuevos mercados, en tercer lugar el desarrollo de nuevos productos y en cuarto lugar la diversificación. Como se puede apreciar en la aplicación de la Matriz de Ansoff, toda

empresa debe agotar todas las opciones de expansión antes de abordar una estrategia de diversificación (Espinosa, 2015).

CONCEPTUALIZACIONES

La **estrategia** es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Por su parte, la **planeación estratégica** se puede definir como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones inter-funcionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos. (Carreto, 2009) En su conjunto entonces, la **estrategia de una compañía** comprende las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio (Thompson, Peteraf, Strickland III, & Gamble, 2012).

El Instituto Balance Scorecard (2016), define la **planeación estratégica** como una actividad administrativa organizacional utilizada para determinar prioridades, enfocar energía y recursos, fortalecer operaciones, asegurarse que los colaboradores estén trabajando hacia el logro de objetivos comunes, establecer acuerdos en cuanto a obtener los resultados esperados, y evaluar y ajustar la dirección empresarial en respuesta al ambiente cambiante.

La **administración estratégica** es el conjunto de actividades y procesos que las organizaciones utilizan para coordinar y alinear sistemáticamente los recursos y acciones con la misión, visión y estrategia a través de toda la organización. La administración estratégica transforma el plan estático en un sistema que provee retroalimentación del rendimiento para la toma de decisiones, permitiendo que el plan evolucione y crezca de la manera en que los requerimientos y las circunstancias lo exijan (Balanced Scorecard Institute, 2016).

Toda organización, sin importar su rubro, enfrenta las mismas tres preguntas centrales que la definen como tal y determinan su futuro, estas son: *¿Cuál es la situación actual de la empresa?* Se refiere al análisis de las condiciones de la industria, el desempeño financiero y la situación en curso del mercado, de los recursos y capacidades de la empresa, sus fortalezas y debilidades competitivas, así como los cambios en el ambiente de negocios que pudieran afectar a la compañía, en resumidas cuentas, el diagnóstico situacional de la empresa. La segunda pregunta,

¿Hacia dónde se quiere llegar?, va encaminada a identificar la visión que se tiene sobre la dirección futura de la empresa, que nuevos grupos y necesidades surgen para buscar la forma de satisfacerlos y que nuevas capacidades hay que construir o adquirir. Y la tercera pregunta, *¿Cómo se va a llegar?* Es la esencia de la administración estratégica, obliga a los administradores a formular y ejecutar una estrategia que lleve a la compañía en la dirección deseada. Esta estrategia debe plantearse lo siguiente:

- *Cómo* superar a los competidores.
- *Cómo* responder a las cambiantes condiciones económicas y de mercado, y aprovechar las oportunidades de crecimiento.
- *Cómo* manejar cada parte funcional del negocio (p. Ej., Investigación y Desarrollo, y las actividades de la cadena de suministros, producción, ventas y mercadeo, distribución, finanzas y recursos humanos).
- *Cómo* mejorar el desempeño financiero y de mercadeo de la compañía.

Las opciones estratégicas de una compañía rara vez son sencillas, y a menudo requieren cambios difíciles, pero esto no es excusa para abstenerse de tomar decisiones de un curso concreto de acción. La estrategia de una empresa proporciona dirección y guía no sólo en términos de lo que debe hacer, sino de lo que no debe hacer. Desde un punto de vista estratégico, saber lo que no se debe hacer es tan importante como saber lo que se debe hacer. En el mejor de los casos, emprender acciones estratégicas erróneas generará distracción y desperdicio de recursos; en el peor, provocará consecuencias indeseables de largo plazo que pongan en riesgo la supervivencia misma de la empresa (Thompson, Peteraf, Strickland III, & Gamble, 2012).

Existen diferentes marcos y metodologías para la administración y planeamiento estratégico, pero la mayoría conllevan las etapas básicas de: 1) análisis o evaluación, donde se desarrolla el entendimiento del ambiente interno y externo actual de la empresa, 2) formulación de la estrategia, donde se desarrolla una estrategia de alto nivel y se documenta un plan estratégico organizacional de nivel básico, 3) ejecución de la estrategia, donde el plan de alto nivel es traducido en un planeamiento más operacional y activo, y 4) evaluación o sostenimiento, esta es la fase administrativa, donde se afina y evalúa el rendimiento, la cultura, las

comunicaciones, reporte de datos y otros asuntos estratégicos (Balanced Scorecard Institute, 2016).

La primera etapa conlleva el diagnóstico de la situación actual de la organización a través de instrumentos de evaluación que determinen que factores internos y externos la afectan, ya sea de manera positiva o negativa, lo que permitirá hacer un análisis para la posterior toma de decisiones. Las tres etapas restantes se concentran en la toma de acciones con respecto a la valorización realizada del diagnóstico previo para asegurar la productividad de la empresa.

En respuesta al planteamiento de la segunda fase propuesta anteriormente, el proceso de elaborar una estrategia consta de cinco fases interrelacionadas e integradas: 1) *Elaborar una visión estratégica* de la dirección de largo plazo que la empresa necesita adoptar, una *misión* que describe el propósito de la compañía, y un conjunto de *valores* para guiar la búsqueda de la visión y la misión mencionadas. 2) *Establecer objetivos* y emplearlos como medidas del desempeño y del progreso de la empresa. 3) *Diseñar una estrategia* para alcanzar los objetivos y llevar a la empresa por el curso estratégico que trazó la administración. 4) *Aplicar y ejecutar la estrategia* elegida de forma eficiente y eficaz. 5) *Vigilar los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas* en la visión, misión, objetivos, estrategias o la ejecución de largo plazo con base en experiencia real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades dentro de la empresa (Thompson, Peteraf, Strickland III, & Gamble, 2012).

ANÁLISIS SITUACIONAL

Como parte del proceso de planeación estratégica, se debe llevar a cabo un análisis de la situación actual de la empresa, antes de decidir cuáles serán las acciones específicas que la compañía tomará. Un análisis situacional o diagnóstico, conlleva el análisis del ambiente interno (la empresa) y externo (factores fuera de la organización), lo que se conoce como análisis **FODA**, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Tanner & Raymond, 2012).

El **FODA** es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de las cuatro variables antes mencionadas (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), con el fin de proponer acciones y estrategias

para su beneficio. El **ambiente externo**, está integrado por componentes sumamente amplios que se asocian también con variables de influencia global, como la economía, política, cultura, tecnología, el marco y regulaciones legales, etcétera. A este entorno pertenecen tanto las **oportunidades** como las **amenazas** potenciales que acechan a una empresa. Aunque estas variables salen fuera del control de una empresa, si se pueden ejercer acciones, tanto para aprovechar o disminuir el impacto de las mismas. El ambiente externo por otra parte, se refiere a aquellos elementos que se relacionan directamente con la estructura y operación de la empresa, como las áreas funcionales (mercadotecnia, finanzas, producción, entre otras), en este ámbito se ubican las **fortalezas** y **debilidades** de la organización las cuales si están bajo su control (Rojas, 2009).

VARIABLES DEL ANÁLISIS FODA

Es fácil derivar que las oportunidades y las fortalezas son factores favorables para la organización mientras que las debilidades y amenazas son desfavorables. Dado lo anterior, se pueden plantear las siguientes definiciones:

- **FORTALEZAS:** Son las características y capacidades internas de la organización que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y lo que le distingue de la competencia (ventaja competitiva). La organización tiene control sobre ellas y son relevantes para su desempeño.
- **DEBILIDADES:** Son las características y capacidades internas de la organización que no están contribuyendo con del éxito de la organización, provocándole situaciones desfavorables. Al igual que las fortalezas, la organización tiene control sobre sus debilidades y son relevantes para su desempeño.
- **OPORTUNIDADES:** Son aquellos factores externos a la organización, la cual puede aprovechar para obtener ventajas competitivas. No son controladas por la organización y tampoco dependen de ella, pero puede obtener ventajas de tales hechos relevantes.
- **AMENAZAS:** Son las situaciones que presenta el entorno externo, que no pueden ser controladas por la organización, pero que pueden afectarle de manera desfavorable y en forma relevante.

La utilidad del FODA radica en diseñar las estrategias para utilizar las fortalezas en forma tal que la organización pueda aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas y superar las debilidades (Orlich, 2016).

La tabla 2, propuesta por Thompson y Strickland (2012), detalla los puntos de relevancia que deberán ser evaluados para poder identificar las fortalezas, debilidades y amenazas de una empresa. Un análisis FODA ofrece las bases para idear una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, se dirija a aprovechar sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas a su bienestar.

Es importante destacar que a la hora de identificar las *fortalezas* internas de una empresa, estas sean basadas en la competitividad que esta tiene por sobre las demás. Así como también, las **competencias distintivas** de la empresa, es decir, las actividades que desempeña con habilidad, en otras palabras, una capacidad mejor que sus rivales. Por otro lado, las *debilidades* internas, se relacionan con tres áreas de gran relevancia para la operatividad de la compañía y tienen que ver con la **falta de experiencia** en áreas competitivamente importantes del negocio; la segunda, **deficiencias en activos fijos u organizacionales**; y la tercera, **deficiencia de capacidades** en áreas fundamentales. Para elaborar un balance general estratégico, en donde las fortalezas de recursos representan activos competitivos, y las debilidades, pasivos competitivos, es pertinente ponderar las capacidades y deficiencias de una compañía, y en base a ello tomar las decisiones correctivas más idóneas (Thompson, Peteraf, Strickland III, & Gamble, 2012).

Por su parte, las *oportunidades* comerciales más pertinentes para una empresa, son las que se ajustan bien a las capacidades de sus recursos financieros y organizacionales, que ofrecen el mejor crecimiento y rentabilidad, y presentan el mayor potencial de ventajas competitivas. Es por ello, que los administradores no pueden idear una estrategia sin identificar primero sus oportunidades y evaluar el crecimiento y potencial de ganancias que implica cada una. De igual forma, es indispensable que la administración identifique las *amenazas* a su rentabilidad y bienestar competitivo. Esos factores del ambiente externo que amenazan la perspectiva de la empresa, por lo que se debe valorar las acciones estratégicas al respecto, o mitigar sus efectos (Thompson, Peteraf, Strickland III, & Gamble, 2012).

Tabla 2. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa

Fortalezas de recursos y capacidades competitivas potenciales	Debilidades de recursos y deficiencias competitivas potenciales
<ul style="list-style-type: none"> • Competencias y capacidades que correspondan bien a los factores fundamentales de éxito de la industria • Condición financiera sólida; amplios recursos financieros para crecer • Fuerte imagen de marca/reputación de la empresa • Base de clientes atractiva • Posesión de tecnología/habilidades tecnológicas superiores/patentes importantes • Capital intelectual superior • Habilidades en publicidad y promoción • Buena posición para negociar con proveedores o compradores • Capacidades de innovación de producto • Capacidades demostradas para mejorar los procesos de producción • Capacidades para un buen manejo de la cadena de abastecimiento • Capacidades para un buen servicio al cliente • Superior calidad de producto • Amplia cobertura geográfica y/o sólida capacidad de distribución global. • Alianzas/empresas conjuntas con otras organizaciones que permitan el acceso a tecnología valiosa, competencias o mercados geográficos atractivos • Un producto muy diferenciado al de los rivales • Ventajas de costos sobre los rivales • Competencias esenciales en _____ • Una competencia distintiva en _____ • Recursos difíciles de copiar y para los cuales no haya buenos sustitutos 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias que no se ajustan bien a los factores fundamentales de éxito de la industria • Estar en el grupo estratégico equivocado • Pérdida de participación de mercado a causa de _____ • Falta de atención a las necesidades del cliente. • Balance general débil, pocos recursos financieros para crecer, gran carga de deuda • Mayores costos unitarios generales en relación con los competidores importantes • Capacidades de innovación de producto débiles o sin demostrar • Producto/servicio con atributos mediocres o características inferiores a los de los rivales • Línea de productos demasiado estrecha en relación con la de los rivales • Marca o reputación débiles • Red de distribuidores más débil que la de los rivales o falta de capacidad de distribución global adecuada • Rezago en calidad del producto, IyD o conocimiento tecnológico • Profunda falta de administración • Capital intelectual inferior en relación con los rivales • Abundancia de problemas operativos internos o instalaciones obsoletas • Capacidad de la planta desperdiciada • Competencias esenciales sin el desarrollo suficiente o sin demostrar • Ninguna competencia distintiva ni recursos competitivamente superiores • Recursos fáciles de copiar para los cuales hay buenos sustitutos • Ningún rumbo estratégico claro
Oportunidades comerciales potenciales	Amenazas externas potenciales para la rentabilidad futura de una empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Aperturas para ganar participación del mercado de los rivales • Aumento de la demanda del comprador para el producto de la industria • Atender a grupos de clientes o segmentos de mercados adicionales • Expansión a nuevos mercados geográficos • Expansión de la línea de productos de la empresa para satisfacer una variedad más amplia de necesidades del cliente • Usar las habilidades o conocimientos tecnológicos de la empresa para obtener nuevas líneas de productos o negocios • Ventas por internet • Integración en las primeras o últimas etapas de la producción • Barreras comerciales en descenso en mercados extranjeros atractivos • Adquisición de empresas o firmas rivales con experiencia tecnológica o capacidades atractivas • Establecer alianzas o empresas conjuntas para expandir la cobertura comercial o impulsar la capacidad competitiva • Aperturas para explotar nuevas tecnologías 	<ul style="list-style-type: none"> • Creciente intensidad de la competencia entre los rivales de la industria; tal vez presione los márgenes de ganancia • Descensos del crecimiento del mercado • Probable entrada de nuevos competidores poderosos • Pérdida de ventas ante productos sustitutos • Creciente poder de negociación de clientes o proveedores • Vulnerabilidad ante las fuerzas impulsoras de la industria • Cambio de las necesidades y gustos del comprador, lo cual lo aleja del producto de la industria • Cambios demográficos adversos que amenazan la demanda del producto de la industria • Condiciones económicas adversas que amenacen a proveedores o distribuidores indispensables • Cambios de tecnología, en particular que socaven las competencias distintivas de la empresa • Políticas comerciales restrictivas por parte de gobiernos extranjeros • Nuevos requisitos regulatorios costosos • Condiciones crediticias estrictas • Aumento de precios de la energía u otros insumos claves

Fuente: (Thompson, Peteraf, Strickland III, & Gamble, 2012)

DESARROLLO DE LA DECLARACIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La condición básica para el éxito de una organización depende, primordialmente del establecimiento de una visión y misión claras, creativas, retadoras e innovadoras. Estas deben ser compartidas por todos los integrantes y socios estratégicos de la organización. En organizaciones exitosas, el espíritu de la visión y misión se manifiestan en todas las actividades, procesos y gestiones (Taller de Producción de Mensajes, 2014).

MISIÓN

La *misión* es una breve declaración, típicamente de una oración que define el propósito fundamental de una organización. Debe incluir lo que una organización proporciona a sus clientes e informar a los ejecutivos y empleados acerca de la meta que se han trazado (Kaplan, Norton, & Barrows Jr., 2008).

La declaración de la misión puede ser una herramienta clave de mercadeo para el negocio. Captura la esencia del posicionamiento de la marca de la organización, ayuda a desmarcarla de sus competidores, simplifica su dirección estratégica y comunica la identidad de la compañía. La misión debería reflejar cada dimensión del negocio, desde los servicios que provee hasta la proposición de valor que se ofrece. Debe ser accionaria, substantiva, dinámica y carismática. (Yerian, 2012).

Dada la importancia de establecer la misión de la empresa, los siguientes elementos pueden ayudar en su redacción y con ello poder transmitir el mensaje que se desea: 1) *Substancia en lugar de Vaguedad*. La declaración de misión debe ser una descripción objetiva del valor que la empresa provee, respondiendo a una simple pregunta-que es lo que la organización se esmera por hacer 2) *Claridad y Enfoque*. Debe tener direccionalidad y ser claramente discernible. 3) *Atractivo Emocional*. Si la declaración de una compañía es aburrida, nadie la notara ni recordara. En lugar de tomar un enfoque aburrido, objetivo y científico, se debe procurar construir una conexión emocional con sus clientes. 4) *Una Marca como Persona*. Pensar en la misión en el contexto de un “apretón de manos” entre la compañía y el cliente. Es la oportunidad de mostrar la personalidad de la empresa y de desmarcarse de la competencia. 5) *Longevidad*. Planear a largo

plazo. La continuidad es importante para resonar en la audiencia y mantener una imagen de marca consistente. En otras palabras, asegurarse que sea amplia y lo suficientemente sólida, como para asumir el cambio (Yerian, 2012).

VISIÓN

Por su parte, una *visión estratégica* describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía (Thompson, Peteraf, Strickland III, & Gamble, 2012). Se entiende como visión estratégica aquello en lo que la organización aspira a transformarse o ser durante un periodo futuro (dentro de dos, tres, cinco años). Es el direccionamiento de la empresa en términos de posicionamiento competitivo, objetivos estratégicos y financieros, habilidades que deben ser desarrolladas y acciones y enfoques que permitan alcanzar los resultados buscado (Lado Pose, Razzano, Faccini, & Tiscornia, 2001).

Para que una visión estratégica funcione como herramienta valiosa de la administración debe comunicar lo que ésta quiere que sea la organización y ofrecer a los administradores un punto de referencia para tomar decisiones estratégicas y preparar a la compañía para el futuro. Debe expresar algo definitivo sobre la forma como los líderes de la compañía pretenden colocarla más allá de donde está hoy (Thompson, Peteraf, Strickland III, & Gamble, 2012).

Para redactar la declaración de visión estratégica, algunos autores sugieren tomar en cuenta los siguientes factores:

- Que sea entendible
- Fácil de recordar
- Motivacional
- Inspiradora
- Atractiva
- Desafiante
- Orientada al futuro

La organización y sus empleados deben identificarse con la visión de la empresa. Las mejores visiones no solo necesitan visionarios, sino también, líderes que puedan comunicarla a los demás y obtener apoyo de sus socios (Papulova, 2014). Su comunicación eficaz hacia los administradores y empleados de niveles inferiores es tan importante como la solidez misma de la dirección a largo plazo que elija la alta administración. Cuando el personal no entiende o no acepta la necesidad de redirigir los esfuerzos organizacionales, tiende a resistirse al cambio. Por lo tanto, reiterar las bases para la nueva dirección, atender con franqueza las preocupaciones de los empleados, calmar los temores, elevar el estado de ánimo e informar sobre los avances conforme se registre, todo es parte de la tarea de promover el apoyo para la visión y obtener compromiso con las acciones que se requieren (Thompson, Peteraf, Strickland III, & Gamble, 2012).

Además de lo anterior, es importante destacar a la hora de redactar la visión estratégica, que esta sea cuantificable, es decir, que contenga un *indicador de éxito* y un *nicho y línea de tiempo de ejecución definida*. Esto servirá para tener un panorama más claro de la dirección y expectativas en las que toda la estrategia puede ser enmarcada (Kaplan, Norton, & Barrows Jr., 2008).

VALORES

Los *valores de una compañía* son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. Muchas compañías redactan una declaración de valores para destacar la expectativa de que los valores se reflejan en la conducción de las operaciones de la compañía y en la conducta de su personal (Thompson, Peteraf, Strickland III, & Gamble, 2012).

En sí, las organizaciones no tienen valores. Los valores los tienen las personas que integran la organización. Eso no niega que, en muchas empresas, los valores están presentes en las intenciones de la misma. En este sentido, lo realmente decisivo es, por una parte, vincular en el día a día los valores a la misión, la estrategia y a la cultura de las organizaciones. Esto se hace fundamentalmente, a través de las personas, pero también, a través de los sistemas y

procedimientos. Así como también, el alineamiento de los valores personales con los valores de la organización (Moreno Perez & del Cerro Ramon, 2009).

Los valores orientan en dos sentidos, uno en la toma de decisiones y segundo, en la conducta de las personas. Son criterios para la acción y se reflejan en la conducta de las personas. A mayor responsabilidad en la empresa, las decisiones que se toman tienen un mayor peso para el resto de la organización. Por eso, las personas que están en los puestos directivos de una empresa, son los responsables de impulsar, implantar, desarrollar y revisar sus valores, pues de su conducta depende el destino de la organización. (Moreno Perez & del Cerro Ramon, 2009).

La actuación de personas y empresas puede estar orientada y regida por unos valores o no. Las empresas, como las personas, se comportan de una manera determinada. Y es esa conducta la que viene condicionada por sus valores, los que fundamentan el carácter corporativo, el cual se ve demostrado en los momentos difíciles, de adversidad, de incertidumbre o de complejidad (Moreno Perez & del Cerro Ramon, 2009).

En las empresas donde los valores declarados son más reales que cosméticos, los directivos los conectan a la búsqueda de la visión estratégica y la misión en una de dos maneras. En las compañías con valores de larga tradición y bien integrados a la cultura corporativa, los directivos tienen cuidado de idear una visión, misión y estrategia que correspondan con los valores establecidos, y reiteran la manera en que las normas conductuales basadas en los valores contribuyen al éxito de la empresa. Si la compañía cambia a otra visión o estrategia, los ejecutivos tienen el cuidado de explicar cómo o por qué los valores esenciales aún son importantes. En empresas nuevas o con valores no especificados, la alta administración tiene que considerar qué valores, conductas y prácticas de negocios deben caracterizar a la compañía, y luego circular un borrador de la declaración de valores entre directivos y empleados para su análisis y posible modificación (Thompson, Peteraf, Strickland III, & Gamble, 2012).

ESTABLECER OBJETIVOS

Los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr. El propósito gerencial de establecer objetivos es

convertir la visión y la misión en objetivos de desempeño específicos. Estos deben además, ser cuantificables o medibles, y tener una fecha límite para su consecución (Thompson, Peteraf, Strickland III, & Gamble, 2012).

Por medio de los objetivos, se puede medir el desarrollo de una organización., por ello estos se establecen según su aplicación; en objetivos financieros y en estratégicos. Los primeros, manejan principalmente el aumento de utilidades, contar con flujo de efectivo y la obtención de rendimiento sobre la inversión. Los objetivos estratégicos, por su lado, se encuentran relacionados con la competitividad de la empresa, analizar la situación en el mercado, aumentar la participación, mejorar a la competencia y buscando incrementar a sus clientes (Jimenez Ortiz, 2003).

FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La formulación de la estrategia, consiste en desarrollar una respuesta amplia a las preguntas de cómo la empresa va a competir, como va a crecer, porque los clientes le deben comprar, y como atraer y retener a sus colaboradores, para a partir de allí, definir cuáles deben ser los objetivos y medios necesarios para alcanzar la visión. La guía más amplia para este proceso está en términos de utilizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades (Maldonado, 2014).

“Las estrategias maestras provienen en parte de hacer las cosas fundamentales de forma distinta de los competidores —dejarlos obsoletos, ser más eficientes e imaginativos, adaptarse más rápido— y no tanto de correr con el rebaño. Una buena elaboración de estrategia es inseparable de una buena actitud emprendedora. Una cosa no existe sin la otra” (Thompson, Peteraf, Strickland III, & Gamble, 2012, p. 33).

Tabla 3. Modelo del proceso de desarrollo de la estrategia

PROCESO DE DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA	OBJETIVO	PLATAFORMA	ACTIVIDADES REPRESENTATIVAS
Misión, Visión y Valores (¿En qué negocio está la empresa y por qué?)	Reafirmar las directrices sobre el propósito y conducta de la empresa	Establecer la visión en términos de conducirla a su ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la misión • Declaración de la visión <ul style="list-style-type: none"> • Valores de la empresa • Visión empleada
Objetivos Estratégicos (¿Hacia dónde va la empresa?)	Definir de forma clara los objetivos financieros que conducirán a la estrategia	Establecer el modelo económico que será utilizado a través del proceso administrativo de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Medición macro de la misión • Descomposición de la brecha de valor • Temas estratégicos • Objetivos de 3 a 10 años • Modelo financiero
Análisis Estratégico (¿Cuáles son los problemas principales de la empresa?)	Identificar, a través del análisis estructural, las experiencias, fuerzas y eventos que impactan y modifican la estrategia	Definir el enlace entre las fuerzas que influyen en el proceso de creación de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del ambiente externo • Análisis del ambiente interno • Revisión de la estrategia actual • Identificación del problema
Formulación de la Estrategia (¿Cuál es la mejor manera de competir?)	Definir donde y como va a competir la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurarse que los cambios en la estrategia estén ligados a los cambios en el proceso de planificación y ejecución • Establecer los límites permisibles de cambios 	<ul style="list-style-type: none"> • Donde competir (nicho) • Diferenciadores (proposición de valor) • Como competir (mapa estratégico) • Modelo financiero • Agenda de cambio estratégico

Fuente: (Kaplan, Norton, & Barrows Jr., 2008)

MODELO DE NEGOCIOS

El modelo de negocios es el esquema que la administración sigue para entregar un producto o servicio valioso a los clientes en una forma que genere bastantes ingresos para cubrir los costos y dejar una utilidad atractiva. Es la forma en que la administración relata cómo la estrategia permitirá ganar dinero. Sin la capacidad de entregar una buena rentabilidad, la estrategia no es viable y la supervivencia de la empresa está en duda. Los dos elementos cruciales del modelo de negocios de una compañía son 1) su propuesta de valor para el cliente y 2) su fórmula de utilidades. La propuesta de valor para el cliente plantea el enfoque con que la compañía pretende satisfacer los deseos y necesidades de los clientes a un precio que consideren un buen valor. Mientras mayor sea el valor que se ofrece y menor sea el precio, más atractiva será la propuesta de valor para los clientes. La fórmula de utilidades describe el enfoque de la compañía para determinar una estructura de costos que permita utilidades aceptables, dados los precios asociados con la propuesta de valor para el cliente (Thompson, Peteraf, Strickland III, & Gamble, 2012).

2.4 METODOLOGIAS

2.4.1 ESTUDIOS DESCRIPTIVOS

En un estudio descriptivo se seleccionan una serie de conceptos o variables y se mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin, precisamente, de describirlas. Estos estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren la mediciones de dos o más características con en fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. Pero en ningún momento se pretende establecer la forma de relación entre estas características. Su propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación.

De acuerdo con los objetivos planteados, el investigador señala el tipo de descripción que se propone realizar. Acude a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo

para la recolección de información, la cual es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2016).

2.4.2 ESTUDIOS EXPLICATIVOS

Los estudios explicativos pretenden conducir a un sentido de comprensión o entendimiento de un fenómeno. Apuntan a las causas de los eventos físicos o sociales. Por lo tanto, están orientados a la identificación y análisis de las causales (variables independientes) y sus resultados, los que se expresan en hechos verificables (variables dependientes). Los estudios de este tipo implican esfuerzos del investigador y una gran capacidad de análisis, síntesis e interpretación. Asimismo, debe señalar las razones por las cuales el estudio puede considerarse explicativo (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2016).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

El estudio se plantea en dos etapas, la primera se basa en el diagnóstico de la estrategia actual de la empresa y la segunda en la propuesta de un plan estratégico.

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

Table 4. Matriz Metodológica.

PROBLEMA	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS		VARIABLES	
		GENERAL	ESPECÍFICO	INDEPENDIENTE	DEPENDIENTE
BAJA AFLUENCIA DE CLIENTES	¿Cuál es la visión empresarial de Magnum Terapias Celulares?	Contribuir con el fortalecimiento de la clínica Magnum Terapias Celulares, en cuanto a su dirección empresarial mediante un plan estratégico que permita reestructurar la empresa para hacerla productiva y posicionarla competitivamente en el mercado.	Identificar la visión que MCT tiene como empresa	Misión, Visión y Valores empresariales	Plan Estratégico Empresarial
	¿Cuales son los objetivos financieros y estratégicos de MCT?		Reconocer los objetivos financieros y estratégicos de MCT	Objetivos empresariales	
	¿Qué factores afectan la gestión administrativa actual?		Determinar los factores que limitan la gestión administrativa actual de MCT	Análisis Estratégico	
	¿Cuál es la estrategia empresarial más adecuada para mejorar la rentabilidad de la empresa?		Analizar la situación actual de la estructura organizacional y administrativa de Magnum Terapias Celulares.		
		Proponer un plan estratégico empresarial para lograr un posicionamiento en el mercado objetivo.	Misión, Visión y Valores empresariales		

3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

Se plantearon tres variables a analizar para poder conocer la situación actual de la empresa y dar respuesta a las interrogantes sobre el funcionamiento administrativo y bajo la luz de los resultados, que soluciones podrían resolver la problemática actual.

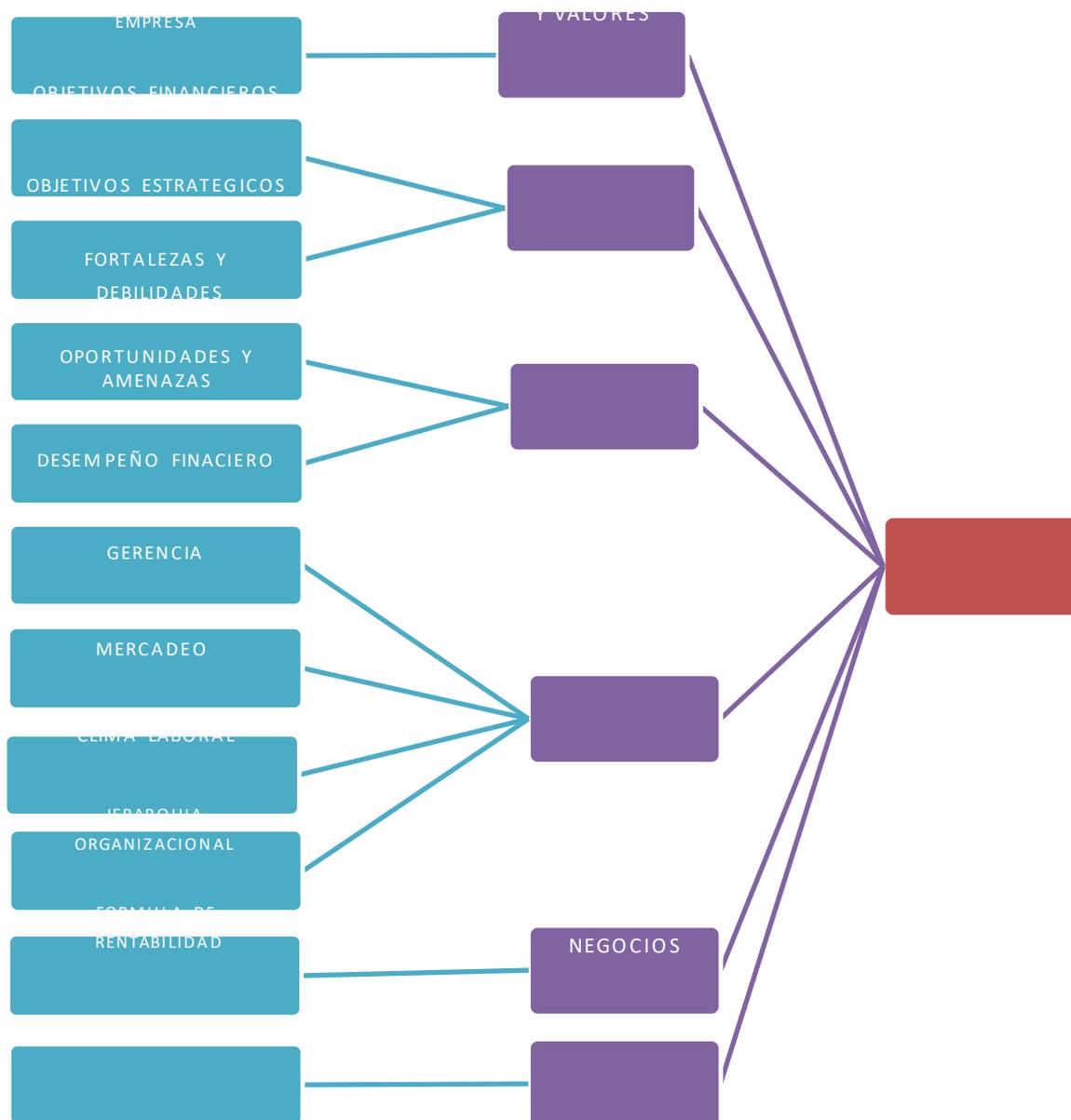


Figura 2. Matriz de Variables.

Tabla 5. Operacionalización de las variables.

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN		DIMENSIONES	INDICADOR	ÍTEMS	UNIDADES (CATEGORÍA)	ESCALA
	CONCEPTUAL	OPERACIONAL					
Identificación	Como el empleado se identifica con la empresa	Tiene conocimientos de la misión, visión y valores	Reconocimiento de misión, visión y valores	*Totalmente de acuerdo *De acuerdo *Neutral *En desacuerdo *Totalmente en desacuerdo	Comparto la misma visión y misión de la empresa	3	5
Reconocimiento	También sirve para expresar la gratitud que se experimenta como consecuencia de algún favor o beneficio.	Existen formas de reconocimiento al personal por parte de la empresa	Percepción de reconocimiento		Mis ideas son tomadas en consideración en la empresa	7	5
Estructura	Es una forma de jerarquización y reparto de responsabilidades y deberes dentro de un proyecto de carácter empresarial.	Conocimiento de la estructura de la empresa	Hay conocimiento de la estructura de la empresa		Conozco la estructura jerárquica de la empresa	14	5
Apoyo	Se refiere a hacer que algo descanse sobre otra cosa; a fundar o basar; o a favorecer y patrocinar algo.	Describe la cooperación, la reciprocidad, y el trabajo en equipo,	Hay apoyo entre los compañeros		Existe dentro de la empresa un ambiente de compañerismo	26	5
Calidad	Es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades	Calidad sobre el servicio ofrecido por la empresa	Percepción de la calidad del servicio que ofrece la empresa		Recomendaría a otros los productos o servicios que la empresa ofrece	28	5

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realiza con un enfoque mixto con tendencia predominante al enfoque cualitativo, ya que se analizan todos los aspectos que están implicados en el planteamiento del problema siguiendo la línea del método de tipo descriptivo para poder dar respuesta a las preguntas propuestas. La adición del enfoque cuantitativo, está basada principalmente, en el análisis del clima laboral de MCT y de su desempeño financiero durante los años de servicio hasta la fecha (Cauas, 2010).

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es de tipo no experimental de corte transversal descriptivo y explicativo sobre las variables independientes, las cuales son, misión, visión y valores, objetivos de la empresa y análisis estratégico. Estas variables influyen sobre la variable dependiente, siendo esta el plan estratégico empresarial. De igual manera el desarrollo de la investigación se basa en un diagnóstico primario y luego en una propuesta para darle solución al problema planteado (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010). Se realizó previo estudio interno en la institución (MCT), para identificar y evaluar las capacidades internas de la entidad, aplicando los elementos del FODA (fortalezas y debilidades) y comparando con el ambiente externo, en el que se identificó y evaluaron los cambios y tendencias que suceden en el entorno de la institución (oportunidades y amenazas).

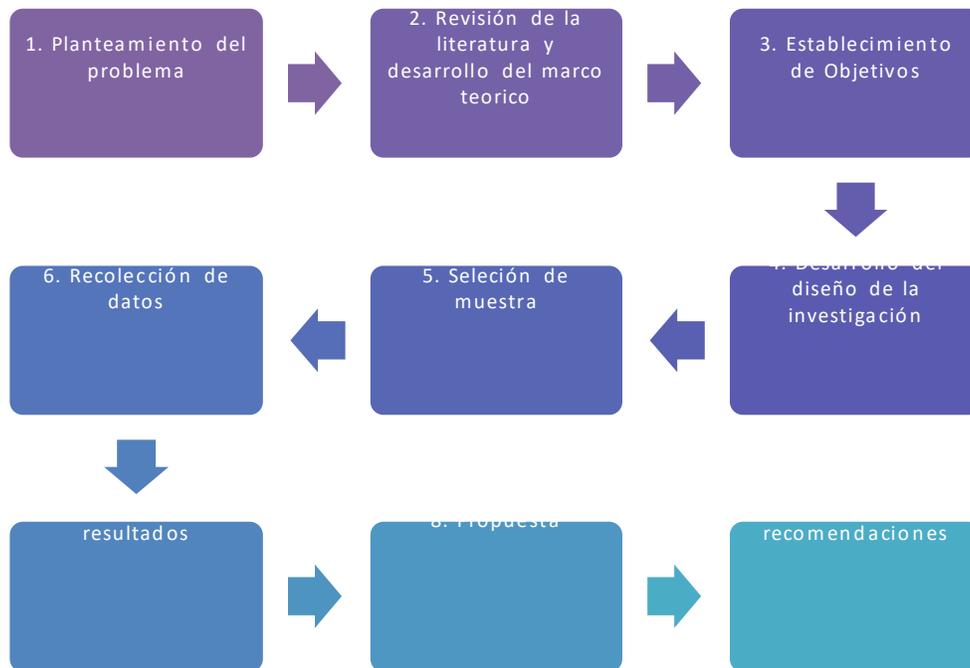


Figura 3. Diseño de la investigación.

3.3.1 POBLACIÓN

Ya que se trata de un estudio descriptivo, el análisis se limitó a la empresa en su conjunto, la cual cuenta con un total de tres empleados nominales y de entre tres a cinco puestos tercerizados, según el movimiento de la clínica y los requerimientos de la terapia a tratar. Adicional a los puestos operativos, se encuentra la junta directiva conformada por seis individuos de los cuales dos ocupan cargos de gerencia y dirección médica respectivamente, sin embargo, estos no se toman en cuenta como empleados ya que no demandan sueldo y no participan diariamente de las actividades de la clínica, sino de manera ocasional. De manera general la población total sumando los puestos tercerizados, empleados nominales, directivos y representantes, se suma un total de 15 personas de las cuales solo tres son de planta.

3.3.2 MUESTRA

La muestra para la encuesta de clima laboral como parte del análisis interno de la organización, se basó exclusivamente en los empleados que demandan sueldo y están en la

nómina de la empresa, haciendo un total de tres individuos. Para la aplicación de los dos instrumentos restantes se tomó en cuenta la organización de manera general.

3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis para evaluar el clima laboral fue basada en los tres empleados nominales antes mencionados.

3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA

- Para la evaluación del clima laboral la unidad de respuesta fue el porcentaje.
- Para el análisis interno sobre el desempeño financiero, la unidad de respuesta fue en dólares.

3.4 INSTRUMENTOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

Debido a que el estudio es de predominio cualitativo, se hizo la observación y revisión del material disponible en la empresa para el análisis situacional y recolección de datos financieros. En conjunto esto sirvió para hacer el diagnóstico general del estado actual de la organización y consecuentemente la propuesta de una nueva estrategia empresarial.

3.4.1 TÉCNICAS

Las técnicas aplicadas para el análisis de las variables se muestran de la siguiente forma:

- Observación
- Encuesta (anexo 2)
- FODA

3.4.2 INSTRUMENTOS

Los instrumentos de acuerdo a la técnica utilizada se detallan a continuación:

- Observación de datos financieros, análisis de situación actual de la empresa
- Cuestionario (anexo 1)

3.4.3 PROCEDIMIENTOS

El procedimiento realizado para la recolección de los datos comenzó con la observación situacional interno y externo, luego la redacción del FODA y seguido la aplicación de la encuesta, para finalmente, analizar la información recolectada y con ello la redacción de la propuesta.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Se denominan fuentes de información a diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento (Universidad de Alcalá, 2016)

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Información derivada de la observación y experiencia directa dentro de las instalaciones de la compañía, datos del manual de puestos y de los estados financieros al cierre del 2015.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Información recolectada a través de documentos publicados en la web y revistas en la rama de la medicina regenerativa, temas de estrategia y gestión administrativa.

3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO

Debido a la negativa de participación de los directivos de la empresa, el estudio se limita a las interpretaciones del observador y de los datos obtenidos de los estados financieros facilitados por el gerente administrativo. En cuanto a la evaluación de la situación interna, la encuesta sirvió para complementar la información necesaria para realizar el análisis respectivo y ayudar a redactar la propuesta.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Como se determinó en la metodología, se realizó el diagnóstico de la situación en la cual se encontró la empresa, tomando en cuenta su estructura organizacional y los elementos que forman parte de una estrategia. Es importante señalar que la empresa no cuenta con ningún documento que haga referencia a la estrategia de la empresa, así como tampoco existe una clara identidad sobre sí misma, ni de cómo será su desarrollo. Esto sucede porque la empresa inició operaciones sin orientación, ni experiencia en el rubro. Siguiendo el modelo de la Tabla No. 1 (Modelo del Proceso de Desarrollo de la Estrategia), se identificaron los elementos de la primera etapa señalada, donde se hizo el análisis preliminar de la misión, visión y valores pre-existentes en MCT. Los resultados se detallan en los apartados siguientes.

4.1 TÉCNICA DE LA OBSERVACIÓN

La técnica de la observación se estableció para hacer una evaluación general de la situación interna de la clínica MCT. La información en términos generales se basó en la experiencia vivida por el investigador y las interpretaciones personales derivadas de esa experiencia. En los siguientes apartados se detallan los hallazgos encontrados.

4.1.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO DE MAGNUM TERAPIAS CELULARES

Se conjugaron los factores del ambiente externo de la empresa con su ambiente interno para poder tener un panorama más extenso de su realidad y construir una estrategia que vaya en concordancia con estos factores.

4.1.1.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES EMPRESARIALES DE MCT

Según el análisis de la situación actual de la empresa, queda reflejado que no hay una visión de negocios, no se trabaja bajo ninguna expectativa de mejora concreta y la dirección de MCT no parecen tener las líneas de posibles rutas alternas de administración. En general hay una

profunda falta de liderazgo que genere respuestas y defina los destinos de la compañía. A continuación se especifican los hallazgos encontrados.

MISIÓN: La misión fue establecida por uno de los directivos de la clínica y definitivamente no comunica los elementos esenciales de una misión. Está en lugar de ser substancial, es vaga, no es claramente discernible, así como tampoco posee atractivo emocional y no se identifica como una marca personalizada. Tampoco transmite confianza, ni solidez. Por el contrario, se ve improvisada y redundante. La declaración de misión de MCT se lee a continuación:

“Nuestra misión es proveer un servicio individualizado, profesional y honorable a nuestros pacientes, para promover la auto-regeneración y mejorar la salud de nuestros pacientes a través de la Terapia con Células Madre Autólogas Derivadas de Tejido Adiposo. Nos esmeramos en alcanzar dichas metas utilizando meticulosamente la tecnología más avanzada del mundo”.

VISIÓN: No se encontró ningún registro de la declaración de visión en la empresa, dado que como ya se mencionó anteriormente, no hay un plan estratégico empresarial registrado. El hecho de no contar con una visión como empresa, indica que no hay direccionalidad de la misma y que esta va sin rumbo, poniendo en entredicho su desarrollo y crecimiento.

VALORES: La identificación de los valores de la empresa, se basó en el análisis del comportamiento de los colaboradores y como estos lo transmiten al cliente. Entre sus valores más sobresalientes, se encuentran: el trato amable, educado y distintivo del personal a sus pacientes. Se percibe un ambiente cordial, armonioso y de respeto entre sí. El personal es consciente de la novedad de su servicio, por lo que informan de la mejor manera sobre los tratamientos brindados por la clínica.

4.1.1.2 OBJETIVOS EMPRESARIALES

No hay objetivos establecidos, ni siquiera de manera informal. Lo que una vez más refleja la falta de liderazgo y compromiso de parte de los directivos de la clínica. La falta de objetivos tanto financieros como estratégicos, resuena en la misma falta de visión como empresa. Estos

elementos en su conjunto son la brújula de toda organización y de continuar así no habrá otra opción que el cierre de la empresa.

4.1.1.3 ESTRUCTURA EMPRESARIAL DE MCT

En sus esfuerzos por establecerse como empresa, MCT inicialmente propuso un organigrama con niveles de mando horizontal (Figura 2), con la gerencia general a la cabeza, en conjunto con la dirección médica y científica, respectivamente. En los mandos intermedios la gerencia administrativa, debajo de esta el asistente científico o microbiólogo y luego el personal técnico, enfermeros, auxiliar de limpieza y encargado de seguridad.

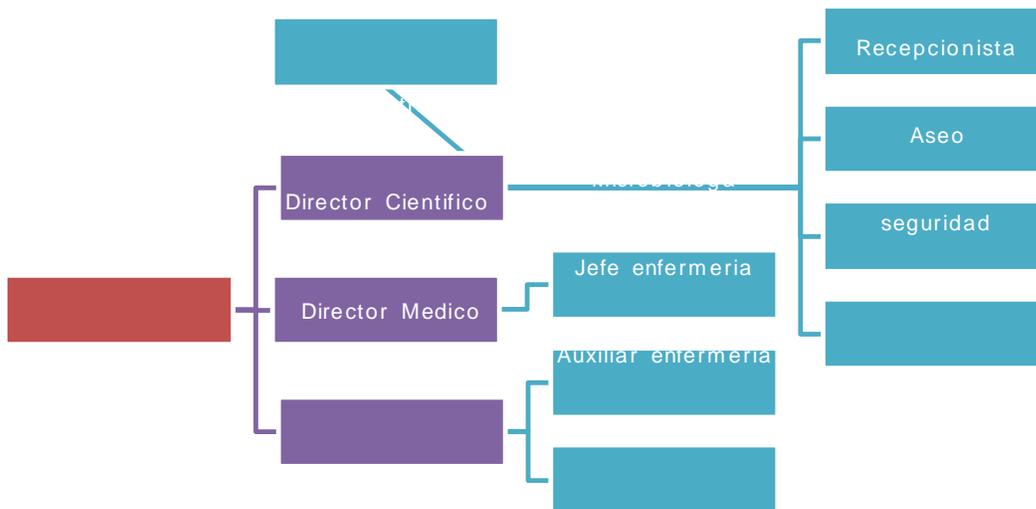


Figura 4. Organigrama nominal de MCT.

Fuente: (Magnum Terapias Celulares, 2016).

Este orden se ha modificado, pues como se mencionó en los antecedentes de la empresa, se carece de director científico, no hay recepcionista y los puestos de enfermería, logística-compras y contabilidad son tercerizados o subcontratados (figura 3). En total la clínica cuenta con cuatro empleados nominales que están en la planilla de la empresa, siendo el puesto de gerencia general ocupado por uno de los miembros de la directiva, quien no recibe sueldo, así como tampoco lo hace el director médico.

La mayoría del tiempo los puestos de mando superiores no están en las instalaciones de la clínica, por lo que la responsabilidad recae en la gerencia administrativa con apoyo del jefe de laboratorio. Dada la poca cantidad de empleados propios de la clínica, entre ellos se reparten las labores diarias, haciendo muchas veces tareas de mercadeo, gestión administrativa y hasta asesoría médica y científica. Esto pone en entredicho la formalidad de la empresa como ente administrador de terapias médicas, sobretodo tratándose de un tema que requiere conocimiento pleno y experiencia.

Además de esto, en la toma de decisiones generales hay una discordancia de papeles, en donde tanto la gerencia general, la dirección médica y muchas veces demás miembros de la junta directiva influyen directamente en las directrices de la empresa. Lo que consecuentemente crea problemas y lucha de poderes.

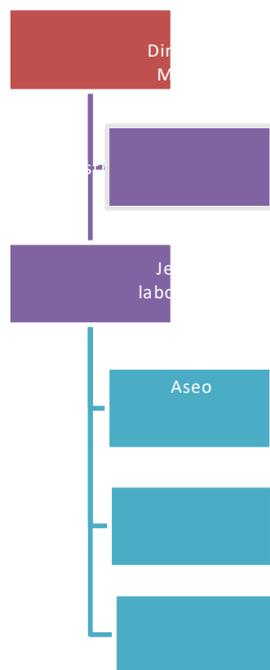


Figura 5. Organigrama de MCT identificado actualmente.

4.1.1.4 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Se estudiaron tres puntos importantes sobre los cuales MCT demostró tener problemas, con el siguiente detalle:

- **DESEMPEÑO FINANCIERO:** Solo se pudo tener acceso a los estados financieros del año 2015, sin embargo, aquí se refleja los activos y deuda acumulados de los años anteriores y viendo el estado de deterioro que su gestión administrativa ha ido sufriendo, se puede pensar que para este año se espera los mismos resultados, si no es que peores. Por cuestiones de confidencialidad no se pueden dar los datos en números, pero si destacar que la deuda a capital acumulada desde el 2013 al 2015, era del doble de sus activos y estas están consideradas como pérdidas acumuladas. Los egresos superaron los ingresos y por eso se tuvo que recurrir a préstamos para poder cubrir el año con los costos fijos de MCT.

Si bien MCT cubre sus costos fijos con solo la atención a dos pacientes que opten por el servicio de células madre, es necesario anotar que los altos precios de las terapias dificultan en gran medida la captación de clientes. Por esta razón se han revisado los costos repetidas veces, pero los costos operativos son altísimos, debido a la ubicación de la clínica, los costos de materiales y muchos gastos innecesarios que se han hecho a lo largo del tiempo, además de los altos honorarios que se le pagan a los médicos que colaboran con la clínica.

- **GERENCIA:** Como se había mencionado anteriormente, no existe un gerente con presencia diaria en las instalaciones, este puesto actualmente ha sido ocupado por uno de los socios-accionistas de la clínica y obviamente sus ocupaciones personales no le han permitido permanecer en el puesto de trabajo. Además este puesto no tiene sueldo por lo que no representa ninguna motivación para el que lo ejecuta y al no haber presupuesto para la contratación de otro elemento que lo ocupe, la clínica permanece sin un líder que responda por sus necesidades. Esta falta de liderazgo está estancando a la compañía, sin que se haga nada al respecto.

El 2016 abrió con muchas dificultades, se había profundizado la ausencia de los directivos y la falta de clientes había provocado la acumulación de deuda por la falta de pago de las obligaciones fijas. Los empleados convocaron a una reunión de emergencia y los directivos decidieron saldar lo adeudado y proponer un nuevo elemento para que tomara el control de las operaciones de MCT. Este personaje ha supuesto traer orden y reestructuración a la organización, recortó algunos gastos y propuso la mudanza de la clínica hacia un hospital privado de la capital, con el objetivo de proporcionarle un ambiente más apropiado a la

clínica, rodearla de médicos y aprovechar el flujo de pacientes propios del hospital. Sin embargo, la pobre gestión de negociación no provoco más que incertidumbre y al momento MCT continúa sin un rumbo claro, lo que en consecuencia ha despertado la preocupación en el personal sobre el destino de la empresa.

- **MERCADEO:** En el pasado se han hecho intentos con algunos pequeños resultados en el aspecto de promoción y mercadeo. Al inicio se tercerizo el servicio de promoción a través de redes sociales, el diseño de una página web que nunca se finalizó y se publicaron anuncios gráficos en una revista conocida de la capital. Estos esfuerzos dieron pocos resultados, pero no como se esperaba. Es claro que no hay una estrategia de mercadeo ni de ventas y agregado a esto, muchas veces los interesados han quedado desilusionados al conocer los altos precios de las terapias. Por otra parte, no ha habido ninguna asesoría profesional que indique cual es la mejor manera de llegar al público objetivo.

MODELO DE NEGOCIOS: El modelo de negocios de MCT no está bien definido, si se toma en cuenta la teoría desarrollada por Thompson y Strickland (2012), la propuesta de valor está basada en un servicio único y alternativo a los tratamientos tradicionales con resultados alentadores. Sin embargo la fórmula de utilidades no está dando los resultados esperados, pues los altos precios limita la captación fluida de clientes, esto a causa de que a formula de utilidades no está estructurada en base a los costos reales y por lo tanto no hay rentabilidad. Los ingresos son repartidos en su mayoría entre los costos fijos, donde hay un alto costo de renta de inmueble, donde hay exceso de espacio subutilizado. Sumado a lo anterior el pago a los médicos por sus servicios de aplicación es excesivo y no es congruente con la ganancia percibida por MCT.

4.1.1.5 ESTRATEGIA DE TRES A CINCO AÑOS

Como se advirtió anteriormente, no existe una estrategia actual ni mucho menos objetivos futuros. La preocupación actual está basada en la recuperación urgente de la salud económica de la clínica y buscar alternativas para poder comenzar a generar utilidades.

4.2 ANÁLISIS FODA

Se utilizó la herramienta del FODA, de los factores internos y externos, que influyen en el desempeño de la empresa, para identificar de qué manera le afectan, ya sea positiva o negativamente. La tabla 6 presenta los factores que componen el FODA de MCT basado en los elementos de análisis propuestos por Fred R. David.

4.2.1 FORTALEZAS

Las ventajas competitivas que MCT demostró tener se basan de manera general en el espacio físico y el tipo de producto-servicio que ofrece. Estas se detallan a continuación:

- 1) **PRODUCTO ÚNICO EN EL MERCADO:** Tanto las MagnumCells con el MGF, son productos de probada calidad entre los clientes de la clínica, lo que se ha visto reflejado en los resultados positivos de los tratamientos aplicados que superan las expectativas del paciente y mejoran su calidad de vida. Existen en nuestro país algunos centros de salud y estética que están ofreciendo productos basados en plasma rico en plaquetas, pero que no superan la calidad de MCT. La materia prima para la preparación de sus productos no tiene la misma calidad que MCT ofrece.
- 2) **ALTA CAPACIDAD INSTALADA CON TECNOLOGÍA DE PUNTA Y PERSONAL CAPACITADO:** La tecnología utilizada para la preparación de las células madre, es única en el país. Es un producto innovador, único en el mercado nacional con estándares de calidad internacionales. Lo que lo convierte en un factor diferenciador y una ventaja competitiva. Teniendo la tecnología y procesos de laboratorio únicos, el producto que MCT ofrece requiere de gran inversión y la asesoría de científicos expertos en el área, por lo que las MagnumCells y el MGF se convierten en un producto difícil de copiar.
- 3) **INSTALACIONES DE PRIMERA Y BUENA UBICACIÓN CON SEGURIDAD:** Es vital para todo negocio contar con una ubicación que sea accesible y que cuente con todas las comodidades que el cliente requiere. En el caso de MCT, sus instalaciones físicas son modernas, espaciosas, con sala de espera, área de recuperación bien acondicionada para los pacientes y un diseño armonioso que crea un ambiente agradable y confortable. Su ubicación es estratégica, pues se encuentra en Torre Lafise, del boulevard Los Próceres, lo que hoy se ha convertido en el nuevo centro de Tegucigalpa. Esta zona es exclusiva, segura y accesible para los clientes.

4.2.2 DEBILIDADES

Las debilidades o desventajas competitivas de MCT se basa en una pobre gestión administrativa y falta de dirección empresarial:

- 1) **POCA AFLUENCIA DE CLIENTES:** La poca promoción no ha permitido la captación de clientes y la falta de seguimiento de los mismos no permite que estos regresen y se fidelicen con la empresa
- 2) **BAJA RENTABILIDAD:** Los estados financieros a Diciembre del 2015 señalan un cierre anual con pérdidas acumuladas. Este es un patrón que se ha repetido desde el primer año de apertura y hasta la fecha continua con esa tendencia. No hay inversión, ni recapitalización.
- 3) **POCA PARTICIPACION EN EL MERCADO DEBIDO A LA POCA PROMOCIÓN:** La falta de dirección y planificación son la causa de que la participación de MCT en el mercado de salud sea baja. Para empezar, no se ha delimitado el mercado al que se quiere llegar y tampoco que cuenta con un departamento de mercadeo, ni de ventas, que promueva los servicios que se ofrecen.
- 4) **ACTITUD DESINTERESADA DE LA DIRECCIÓN DE LA CLÍNICA:** No existe un plan estratégico empresarial, ni la disposición por parte de los socios y directivos de implementar uno. Falta de interés por parte de la junta directiva al no tomar de decisiones oportunas ante los problemas de la clínica.
- 5) **MALA GESTIÓN ADMINISTRATIVA:** No se cuenta con un programa de desarrollo sobre dirección, gestión administrativa ni técnica. Además los procesos técnicos no están definidos, ni protocolizados, sin respaldo médico, ni científico.

4.2.3 OPORTUNIDADES

1. **MAYOR INTERÉS A NIVEL INTERNACIONAL EN TERAPIAS REGENERATIVAS:** Gracias a que ya se están dando a conocer internacionalmente. Este tipo de terapias cuenta con mayor aceptación por parte de la comunidad científica. Además la población en general tiene mayor conocimiento e interés debido a casos de éxito.
2. **TERAPIAS DE GRAN VALOR EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE:** Gracias al mecanismo de acción de las terapias con células madre y plasma rico en plaquetas, se están aplicando con mayor frecuencia en deportistas, debido a que el proceso de sanación es más rápido, efectivo y de menor riesgo que las cirugías

3. FOROS Y CONGRESOS CIENTIFICOS SOBRE MEDICINA REGENERATIVA QUE REUNE EXPERTOS EN LA RAMA.

4.2.4 AMENZAS

- 1. PROBABLE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES:** Sobre todo en la aplicación de plasma rico en plaquetas para tratamientos cosméticos y ortopédicos, ya que es un producto de fácil preparación y accesible si se realizan las técnicas más comerciales y de menor costo.
- 2. PRODUCTOS SUSTITUTOS BIEN ESTABLECIDOS (PROTESIS, FARMACOTERAPIA, CIRUGIA, TERAPIA FISICA)**
- 3. CONDICION ECONOMICA BAJA EN HONDURAS:** Honduras catalogado como país de ingreso medio-bajo.
- 4. CLIMA SOCIAL Y POLITICO NEGATIVO:** Hay un clima de inestabilidad constante en el país, por el alto índice delictivo y constante campañas políticas creando un ambiente de inestabilidad, que aleja a los clientes internacionales.

Tabla 6. FODA de MCT

<p style="text-align: center;">FODA</p>	<p style="text-align: center;">FUERZAS-F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. PRODUCTO ÚNICO EN EL MERCADO 2. ALTA CAPACIDAD INSTALADA CON TECNOLOGÍA DE PUNTA Y PERSONAL CAPACITADO 3. INSTALACIONES DE PRIMERA Y BUENA UBICACIÓN CON SEGURIDAD 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES-D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. POCA AFLUENCIA DE CLIENTES 2. BAJA RENTABILIDAD 3. POCA PARTICIPACION EN EL MERCADO DEBIDO A LA POCA PROMOCION 4. ACTITUD DESINTERESADA DE LA DIRECCION DE LA CLINICA 5. MALA GESTION ADMINISTRATIVA
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. MAYOR INTERÉS A NIVEL INTERNACIONAL EN TERAPIAS REGENERATIVAS 2. TERAPIAS DE GRAN VALOR EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE 3. FOROS Y CONGRESOS CIENTIFICOS SOBRE MEDICINA REGENERATIVA QUE REUNE EXPERTOS EN LA RAMA. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS-FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. INSTALACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE VENTAS PARA LA PROMOCIÓN ACTIVA DE LA CLÍNICA (F1, F2, O1) 2. OFERTAR LAS TERAPIAS A CLINICAS ORTOPEDICAS, AGENCIAS DEPORTIVAS Y CLINICAS DE TERAPIA FISICA (F1, F3, O2) 3. REFORZAR LA PROPUESTA DE VALOR DE LA EMPRESA A TRAVES DE LA EDUCACION CONTINUA MEDIANTE LA INSCRIPCION A SOCIEDADES CIENTIFICAS EXPERTAS EN LA RAMA Y LA ASISTENCIA A FOROS INTERNACIONALES DE MEDICINA REGENERATIVA (F2, O1, O3) 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS-DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. PROMOVER LA VENTA PERSONALIZADA DE LAS TERAPIAS A TRAVES DE VISITADORES MEDICOS (D1, D3, O1) 2. REVISAR LA GESTION DE COSTOS PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA (D2, D5, O1) 3. CREAR UN PROGRAMA DE INCENTIVOS PARA EL PERSONAL QUE INVOLUCRE A LA DIRECCION DE LA EMPRESA Y MEJORE EL CLIMA LABORAL (D4, O3)
<p style="text-align: center;">AMENAZAS-A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. PROBABLE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES 2. PRODUCTOS SUSTITUTOS BIEN ESTABLECIDOS (PROTESIS, FARMACOTERAPIA, CIRUGIA, TERAPIA FISICA) 3. CONDICION ECONOMICA BAJA EN HONDURAS 4. CLIMA SOCIAL Y POLITICO NEGATIVO 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS-FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. INTRODUCIR NUEVOS PRODUCTOS BIOLÓGICOS DE MENOR COSTE (F2, A1, A2, A3) 2. PROMOCIONAR LA SEGURIDAD DE SUS INSTALACIONES (F3, A4) 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS-DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. CREAR DESCUENTOS Y PAQUETES PROMOCIONALES PARA GANAR MAS MERCADO (D1, D2, D3, A3) 2. CREAR UN PROGRAMA DE PARTICIPACIÓN

4.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA CLIMA LABORAL

Se empleó una encuesta para valorar la percepción de los colaboradores internos de MCT, a través de un cuestionario estructurado y medido a través de la escala de Likert. Las calificaciones se basaron en anotar como *desfavorable* todas aquellos resultados debajo de 70%, *favorable* de 71-90% y *muy favorable* de 91-100%. A continuación se detallan los resultados generados por las opiniones del personal, representando en cada figura las cinco categorías utilizadas para agrupar las diferentes preguntas con el objetivo de utilizar estos resultados en el análisis del ambiente interno de la empresa.

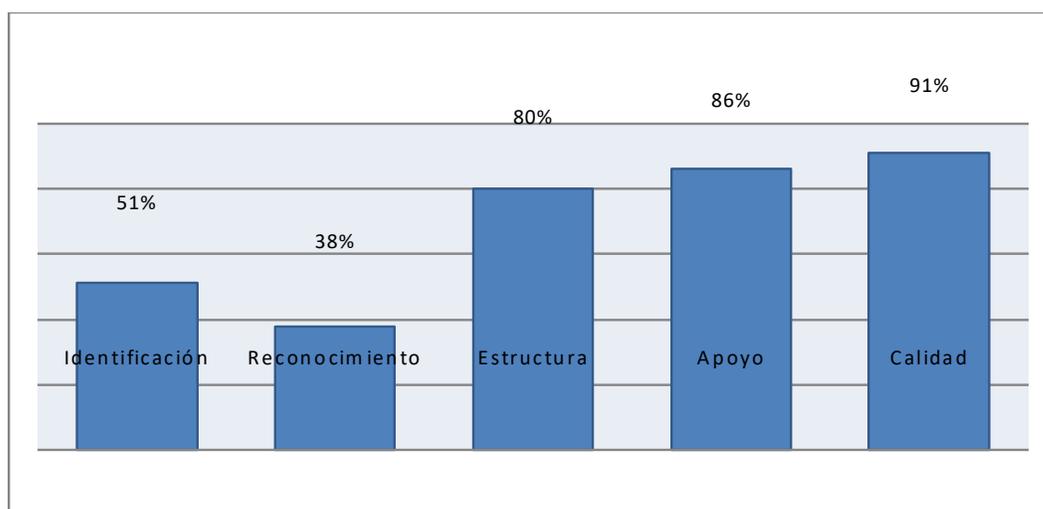


Figura 6. Percepción de los colaboradores internos sobre el clima laboral en MCT.

La percepción de los colaboradores internos (figura 7), aporta resultados desfavorables a la empresa en cuanto a Identificación y el Reconocimiento que tiene el personal de manera general sobre la empresa. Estas variables se refieren a como el personal se reconoce como parte de la empresa, cuan afín es a ésta y de que manera genera opinión y como percibe que se le toma en cuenta. Por su parte las calificaciones son favorables para las categorías de Estructura y Apoyo, donde se destaca la calidad de las instalaciones, la disponibilidad de los recursos y la buena relación que hay entre el personal operativo con sus superiores y entre ellos mismos. Sin embargo es importante remarcar que hay resultados desfavorables en cuanto al desconocimiento de la

estructura jerárquica de la empresa, la falta de socialización de sus objetivos y por ende la promoción de un ambiente de incertidumbre por parte de los superiores, dado que la empresa no comunica las decisiones de importancia en cuanto al futuro de la misma. Finalmente se destacan los resultados sobre la percepción que hay de la calidad del producto y servicio que MCT ofrece, pues el personal califica a este como un producto que recomendaría a otros.

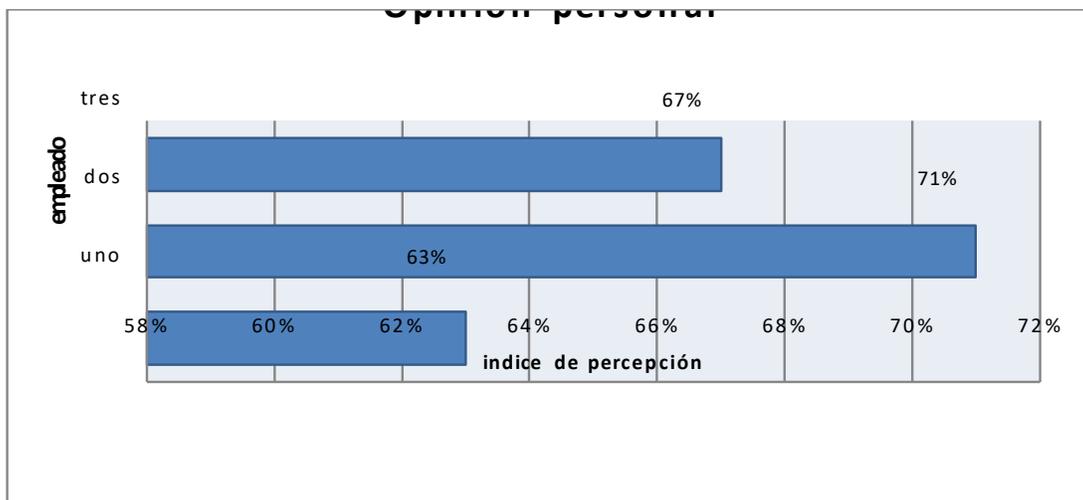


Figura 7. Opinión de cada colaborador interno sobre el clima laboral de MCT.

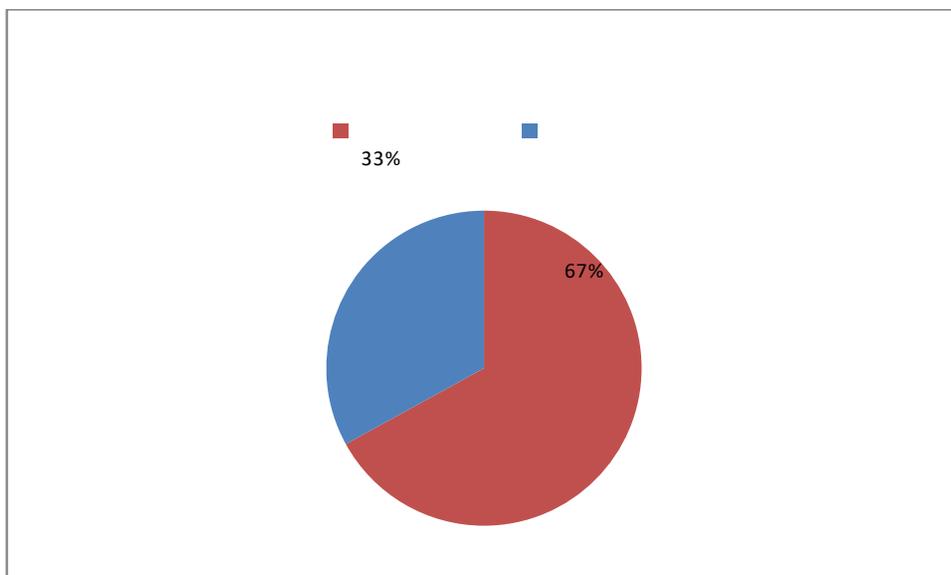


Figura 8. Opinión general de los colaboradores internos sobre el clima laboral de MCT.

Las figuras 8 y 9 representan la opinión individual y general de los colaboradores internos sobre el clima laboral de MCT donde sobresale la opinión desfavorable que se tiene sobre la empresa, siendo esta de un 67%. Los colaboradores piensan que no hay una buena comunicación de la misión, visión y valores, que la empresa no tiene objetivos de crecimiento, que no hay estabilidad laboral y que no hay una relación sana entre los directivos y el personal.

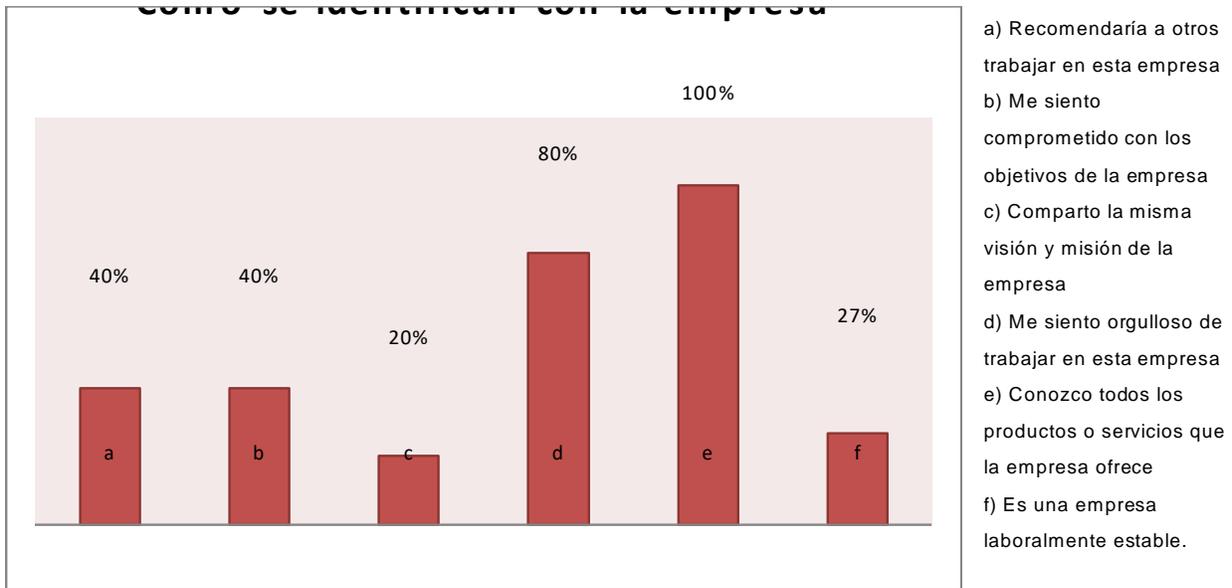


Figura 9. Identificación del personal con la empresa.

Tal y como se ve reflejado en la figura 7, la categoría de identificación con la empresa no responde de manera favorable, a excepción de la respuesta que tiene que ver con el conocimiento de los productos y servicios que ofrece la MCT. Se recalcan las bajas calificaciones de los ítems *a*, *b*, *c* y *f*, lo que responde a una muy mala percepción de la gestión administrativa. La calificación *d* por su parte es de carácter favorable ya que la empresa en términos de producto y servicios, instalaciones y recursos, da una imagen de prestigio y por lo tanto crea una opinión favorable para el colaborador.



Figura 10. Percepción de reconocimiento al empleado.

Esta categoría obtuvo la calificación más baja de entre las cinco variables, en términos generales esto quiere decir que el personal no se siente reconocido, piensa que no se le toma en cuenta sus opiniones, no están satisfechos con su salario, la empresa no les da a conocer sus metas, no se mide el desempeño de los empleados de manera adecuada ya que no hay evaluaciones sobre este punto y por lo tanto, esto no genera ninguna opinión sobre el trabajo realizado. La única calificación que se eleva por sobre la media es la percepción que hay sobre el recibimiento de sugerencias, lo que quiere decir, que el empleado siente que es escuchado, pero que sus opiniones no generan ninguna respuesta de cambio.

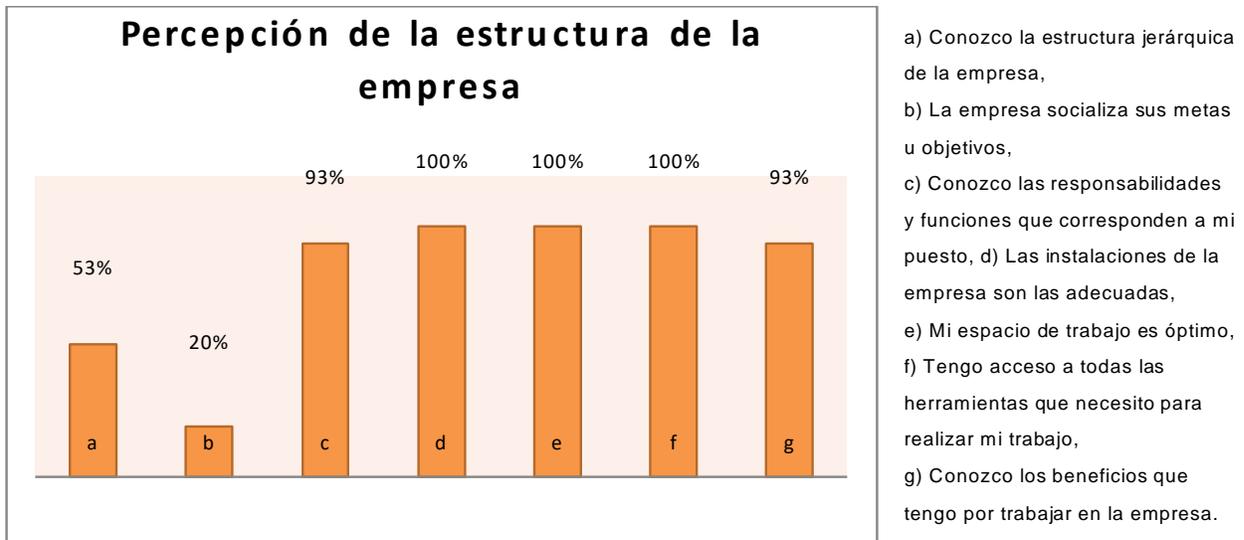


Figura 11. Percepción sobre la estructura de MCT.

De manera general la percepción de la estructura de la empresa tiene una calificación favorable, sin embargo destaca aquí la opinión negativa en cuanto al desconocimiento de la estructura jerárquica y la pobre comunicación de los objetivos de la empresa con el personal. El resto refleja que el ambiente físico de la empresa es favorable a los empleados y que sienten que tienen acceso a los recursos necesarios para realizar sus actividades laborales.

Por su parte las figuras 13 y 14 representan las mejores opiniones sobre la empresa a excepción de la figura 13 en el ítem c donde se destaca una calificación desfavorable en cuanto a la percepción sobre el ambiente promovido por los superiores, esto se relaciona muy bien con la figura 10 donde se destaca que no hay promoción de un ambiente estable dentro de la empresa.

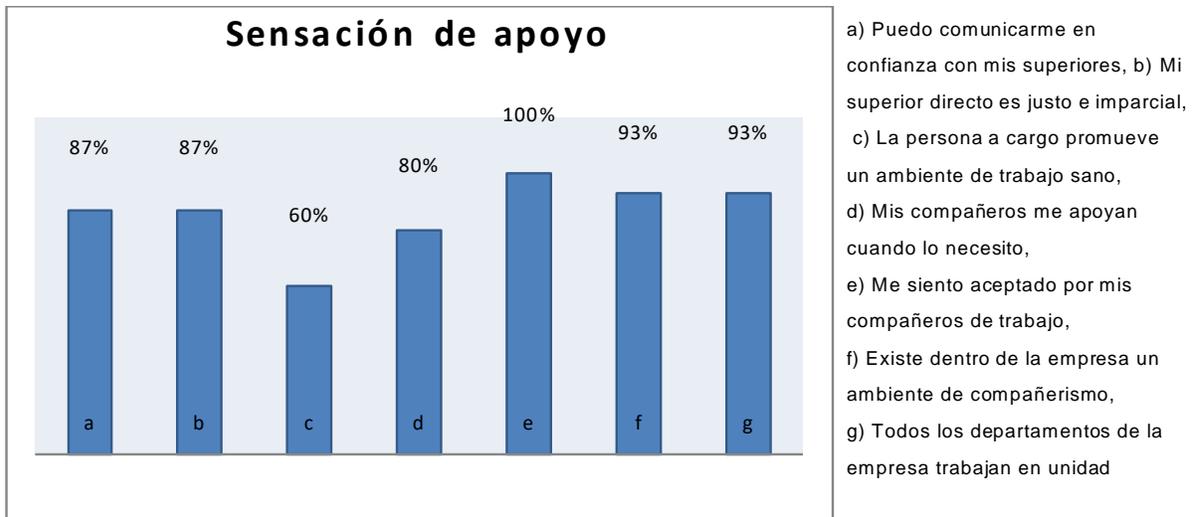


Figura 12. Percepción de los colaboradores internos sobre el apoyo en la empresa.

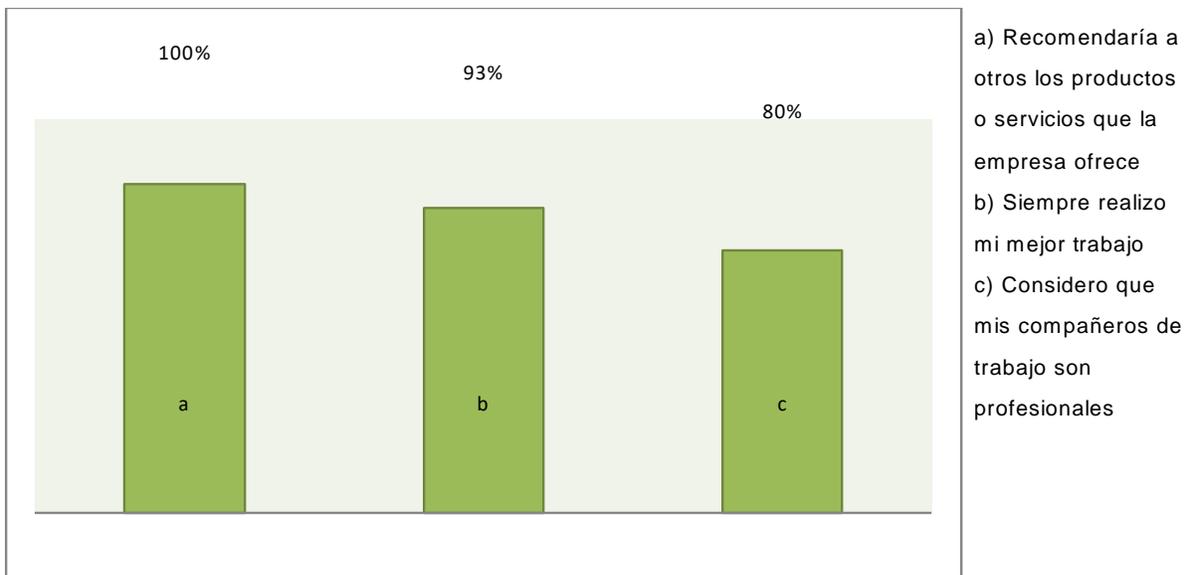


Figura 13. Percepción de calidad sobre la empresa.

4.4 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

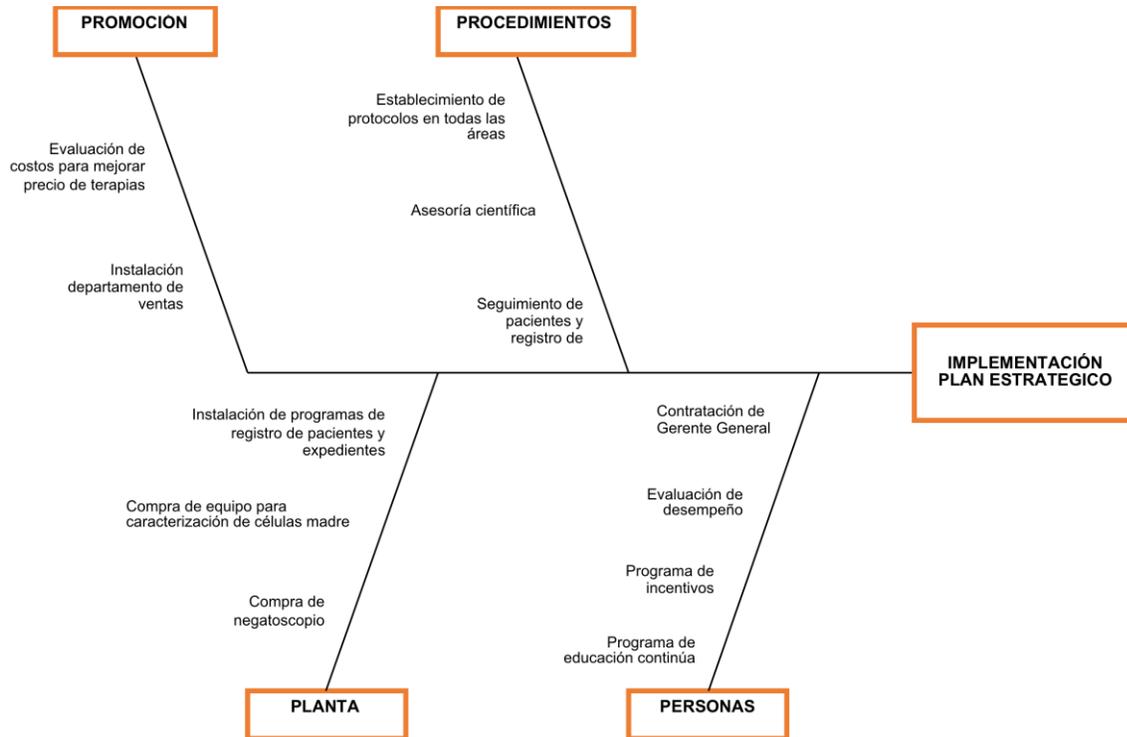


Figura 14. Diagrama de Ishikawa.

En el diagrama de Ishikawa de causa y efecto (figura 14), se observan las aristas que encaminaran hacia la implementación del plan estratégico. Es decir, se seleccionaron la promoción, los procedimientos, planta o tecnología y las personas como las áreas de mayor importancia, donde las sugerencias de implementación en cada una abonarían al éxito plan estratégico.

4.5 PROPUESTA.

4.5.1 TÍTULO: PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

4.5.2 INTRODUCCIÓN

4.5.2 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

4.5.2.2 LA ESTRATEGIA

4.5.3 PRESUPUESTO

4.5.4 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

4.5 PROPUESTA.

4.5.1 PLAN DE NEGOCIOS EMPRESARIAL

Se propone la creación de un plan de negocios para el contribuir con el fortalecimiento de la dirección empresarial y el rescate financiero de la clínica Magnum Terapias Celulares y con ello introducirla con fuerza en el mercado de salud.

4.5.2 INTRODUCCIÓN

La propuesta va encaminada a la puesta en marcha de un plan estratégico que le dé estructura y objetivos a MCT, con ello se pretende ordenar las operaciones de la empresa y empezar a generar utilidades. Es importante valorar el servicio único de MCT y el enorme potencial que tiene, buscar posicionarse en el mercado bajo una estrategia genérica de diferenciación, ya que el producto-servicio ofrecido es único y de gran valor. De igual manera se propone emprender esta propuesta como una primera etapa para generar desarrollo a la empresa, para luego aunar esfuerzos en el establecimiento de una estrategia que ayude al crecimiento de MCT.

4.6.2 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

4.6.2.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

Misión: La misión actual de MCT, no cumple el papel que debería y por lo tanto se insta a redactar una nueva misión. Para la redacción de la misión, es necesario concentrar los esfuerzos de trabajo en lo que en su experiencia la clínica ha obtenido mejores resultados. En el marco teórico se hace referencia de la importancia de la misión, sus elementos y su significado, el cual determina la razón de ser de la organización. Hay ciertos puntos que deben tomarse en cuenta para la declaración de una nueva misión:

- Ya que se han identificado cuatro productos, todos derivados de las células madre adultas de tejido adiposo y que los mejores resultados se reflejan en ciertas terapias, como las de tipo ortopédico, fibromialgia, regeneración de tejido dérmico (piel) y terapias cosméticas en general. MCT debe enfocarse en la promoción de esas terapias y en consolidar los servicios que se ofrecen, por lo que su misión debe ir enfocada en esa vía.
- MCT podría convertirse más en un centro productor de tratamientos, que en la aplicación de terapias.
- Redireccionar su cartera de clientes, donde en lugar de dirigirse a los pacientes, se busque la venta del producto a través de los médicos. Pues estos son los principales actores en la toma de decisiones en los pacientes, los médicos son quienes recomiendan cual tratamiento podría ser más efectivo según el padecimiento de su paciente. Esto podría ser de mayor beneficio para la captación de clientes, pues una recomendación profesional aumenta la confianza del cliente con respecto a la compra de un producto o servicio.

PROPUESTA DE MISION

"Contribuir con el bienestar de nuestros pacientes a través de la aplicación de células madre para la promoción de la regeneración celular".

Visión y Objetivos estratégicos: El potencial de las terapias, la tecnología de la clínica, el personal responsable y comprometido y las oportunidades externas deben jugar un papel muy importante en el establecimiento de los objetivos de la clínica como empresa. Esta es quizá una de las responsabilidades más importantes para los directivos y se propone que vaya dirigida en reforzar las fortalezas de la clínica y en remediar todas las debilidades que tanto le están afectando.

Sus objetivos financieros deberán apuntar hacia la revisión y reducción de los costos de MCT, mediante la reducción del espacio de las instalaciones, ya que este es subutilizado y eleva los costos operativos en gran manera. Reducir los precios de las terapias para hacerlas más accesibles al público y aumentar la cartera de clientes para empezar hacer la clínica productiva.

En cuanto a los objetivos estratégicos, estos deben alinearse con los financieros para el cumplimiento de los mismos. Orientarlos hacia el aumento de la productividad, el reordenamiento de las finanzas, la reestructuración de la organización y la toma del control de la dirección de la clínica.

PROPUESTA DE VISION

"Ser un referente en terapias biológicas regenerativas de la región centroamericana".

PROPUESTA DE VALORES

"Empatía, Profesionalismo y Ética"

4.6.2.2 LA ESTRATEGIA

La estrategia debe ir orientada a los elementos antes mencionados, misión, visión y objetivos. Sin embargo, se propone una serie de cambios que podrían reencausar la clínica y darle el impulso que necesita para desarrollarse. Bajo este pensamiento se propone:

a) Apertura de la plaza de gerente general y nombrar una persona profesional del área administrativa, pero con experiencia en el ámbito clínico, para que tome el liderazgo de la clínica y trabaje sobre la mejora de los problemas de la gestión administrativa.

b) Reforzar la propuesta de valor de la empresa:

- Buscar la asesoría de un experto en la rama de la aplicación clínica de células madre adultas que colabore con el personal de laboratorio para la redacción de los protocolos de procesos.
- Establecer las condiciones que la clínica tiene capacidad de tratar. No ofrecer falsas expectativas con las condiciones que no se puedan tratar.
- Bajo la asesoría del experto montar un programa de control de calidad para asegurar el valor del producto.
- Montar un programa de educación continua para el personal, asegurando la calidad de los servicios.
- Asociarse con comunidades científicas internacionales en la rama de la medicina regenerativa, para contar con el respaldo y el prestigio del que gozan las mismas.

c) Montaje de un departamento de ventas:

- Redirigir el mercadeo del producto a todo el personal médico especialista en las áreas donde es posible la aplicación de células madre adultas.
- Contratar un equipo de visitadores (as) médicos con experiencia y con cartera de clientes que ofrezcan el producto, como una alternativa a los tratamientos tradicionales, que se encarguen de educar al personal médico. Ya que las terapias con células madre, son un

tipo de tratamiento desconocido por la mayoría de los médicos y requiere la explicación personalizada de su funcionamiento, es vital que haya un profesional debidamente adiestrado haga esta labor.

- Estos (as) visitadoras medicas serian adiestradas por el personal del laboratorio, que es el departamento mejor preparado en este tema.
- Este equipo de visitantes (as) médicos o farmacéuticos (as), trabajarían por comisión y venderían las terapias tal y como se hace la venta de medicamentos de las casas farmacéuticas. En pocas palabras, MCT se convertiría en una especie de casa farmacéutica, los vendedores ganarían una comisión por cada venta de terapia y se garantizaría la promoción de la clínica.
- Una vez que los o las visitadoras medicas hayan cubierto cierto número de clientes, se lanzaría un campaña publicitaria para reforzar en la mente de los consumidores finales la presencia de las nuevas terapias y de esa manera cerrar el ciclo de confianza ya generado por el médico.
- Idear paquetes promocionales de terapias que podrían ser lanzados de acuerdo a la época del año.

d) Formula de Rentabilidad:

- Debe redefinirse la manera en como se está manejando los costos, haciendo una revisión de la fórmula de rentabilidad actual, donde se está generando mayor ganancia a los médicos que prestan servicio a la clínica, que lo que la misma empresa está ganando.

e) Buscar socios estratégicos con empresas de medicina regenerativa en Estados Unidos

- Hay muchas empresas norteamericanas que buscan hacer estudios en otras latitudes debido a las restricciones gubernamentales, por lo que puede ser una buena oportunidad para enlazarse con estas empresas, servir como plataforma para dichas investigaciones, realizar intercambio de información y desarrollar la materia.

4.6.3 PRESUPUESTO

Tabla 7. Presupuesto de programa piloto a 6 meses

CARGO	CANTIDAD DE PERSONAL REQUERIDO	CANTIDAD MENSUAL EN DOLARES	CANTIDAD A 6 MESES EN LEMPIRAS
GERENTE GENERAL	1	2, 500	15,000.00
GERENTE DE VENTAS	1	1,500 (mas comisión)	9,000.00
VISITADOR (A) MEDICO	4	800 (mas comisión)	19,200.000
TOTAL			43,200.00

4.6.4 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

El tiempo establecido para el programa piloto es de seis meses, donde se propone hacer una evaluación primaria de resultados al tercer mes de contratación y luego al final del programa, es decir, al sexto mes.

Tabla 8. Programación de acciones a seis meses de ejecución.

ACCIÓN	MES	PERSONAL A CARGO
CONTRATACION DE PERSONAL REQUERIDO	MARZO 2017	JUNTA DIRECTIVA
ENTRENAMIENTO DE PERSONAL	MARZO 2017	JEFE DE LABORATORIO Y DIRECTOR MÉDICO
EVALUACIÓN DE RESULTADOS	1) JUNIO 2017 2) SEPTIEMBRE 2017	GERENTE GENERAL

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Magnum Terapias Celulares carece de visión y objetivos, tanto estratégicos como financieros. Más aun, la empresa ni siquiera tiene un concepto de sí misma bien establecido lo que se vio reflejado en una misión pobre, carente de sentido. Al mismo tiempo se destaca que la gestión administrativa de la empresa, no va encaminada al cumplimiento de ningún modelo de negocios que resulte en ganancia para la MCT, es más se refleja el mal manejo del mismo al encontrar que la fórmula de rentabilidad esta invertida, donde ganan más los proveedores de servicio tercerizado que la misma empresa. Es decir, no hay una gestión de costos adecuada y por lo tanto se están generando pérdidas consecutivas y acumuladas.
- Los factores que están afectando la gestión administrativa es la falta de liderazgo, el desinterés de los directivos, la falta de control y acción correctiva de los problemas de la empresa y la falta de comunicación entre los directivos y el personal que está viviendo en incertidumbre e inestabilidad, lo cual afecta de manera directa en la operatividad de la empresa.
- Dado los problemas encontrados sobre la falta de dirección, se propuso un plan estratégico encaminado primero a la contratación del cargo de gerente general para proporcionar estructura a la clínica y dirigir su estrategia. Segundo, se encontró que de acuerdo al tipo de

empresa, MCT necesita hacer una promoción personalizada de su producto-servicio, por lo cual montar un departamento de ventas con personal de la rama de farmacia con experiencia y cartera de clientes, que haga visitas a los médicos del área de interés y promocioe el servicio de MCT bajo el mecanismo de venta por comisión.

- En términos generales se observó la enorme falta de dirección dentro de la empresa y la pobre gestión administrativa. El análisis FODA reveló que hay un mayor peso en las debilidades de la clínica y que la suma de las mismas refleja la falta de liderazgo e interés por darle una visión y objetivos que perseguir y que permitan a la clínica consolidarse y por consiguiente desarrollar todo su potencial. Entre las fortalezas de la empresa resuena la singularidad del producto, siendo esta una gran oportunidad para explotar, ya que además se han obtenido resultados muy positivos de los pacientes tratados y estos mismos han regresado por retratamientos, lo que refleja la efectividad de estas terapias. Además, internacionalmente las células madre están ganando mucho interés, lo que valdría la pena aprovechar, como una oportunidad de asociarse a otras clínicas. A pesar de las amenazas del medio y el panorama poco alentador del país, Honduras sigue siendo un país virgen para desarrollar negocios y la experiencia que ha resultado de los pacientes atendidos, indica que hay interés por el servicio de las terapias, pero la falta de promoción apropiada y los altos precios de las mismas no han permitido que haya mayor captación de clientes.
- En cuanto a los hallazgos obtenidos de la encuesta sobre el clima laboral, se refuerza la idea general sobre la pobre dirección, los empleados no sienten que hay un clima de estabilidad, se destaca el desconocimiento de misión, visión y objetivos, sin los cuales la empresa no refleja un futuro alentador.
- Finalmente la pobre gestión administrativa derivada del desinterés por dirigir de manera apropiada la clínica y la falta de apoyo médico-científico, son los principales factores por los que Magnum Terapias Celulares no está caminando por la ruta correcta y esto solo desembocara en un descalabro económico, la bancarrota y el cierre de la clínica.

5.2 RECOMENDACIONES

- De acuerdo a los hallazgos encontrados, se recomienda hacer una revisión de los costos operativos de la empresa y establecer precios de venta en base a estos, de igual manera se debe hacer una renegociación con los médicos que prestan sus servicios profesionales para que mejoren la oferta de servicio en cuanto al pago de honorarios y el seguimiento periódico de los pacientes.
- Con la propuesta de la instalación de un departamento de ventas, se recomienda la contratación de personal con una amplia cartera de clientes médicos especialistas sobretodo de la rama ortopédica, ya que esta área de mayor éxito en los tratamientos con células madre.
- La publicidad puede ser dirigida hacia presentaciones en congresos médicos, conferencias informativas, así como también patrocinio de eventos sociales y posiblemente deportivos.
- Por último se recomienda programar juntas directivas periódicas para consolidar el compromiso de los socios, conocer la realidad de la empresa y tomar decisiones dirigidas a mejorar el desempeño de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

- Balanced Scorecard Institute. (2016). *Balanced Scorecard Institute a Strategy Management Group company*. (Balanced Scorecard Institute, a Strategy Management Group company) Retrieved 10 de Noviembre de 2016 from Balanced Scorecard Institute: balancedscorecard.org/Resources/Strategic-Planning-Basics
- Banco Mundial. (19 de Septiembre de 2016). *Banco Mundial. BIRF-AIF*. (G. B. Mundial, Producer) Retrieved 30 de Noviembre de 2016 from Grupo Banco Mundial: www.bancomundial.org/es/country/honduras/overview#1
- Barba, J., & Garcia, J. P. (2011). *Estrategia Competitiva. Estrategias Genericas*. Word Press.
- Bojorquez Zapata, M. I., & Perez Brito, A. E. (2013). La Planeacion Estrategica. Un Pilar en la Gestion Empresarial. (M. E. Lopez Parra, Ed.) *El Buzon de Pacioli*, XIII (81).
- Caro, R. E. (Junio de 2012). *Administracion Moderna*. Retrieved 9 de Diciembre de 2016 from Administracion Moderna: www.administracionmoderna.com/2012/06/las-cinco-estrategias-de-michael-porter.html
- Carreto, J. (2009). *Planeacion Estrategica*. (J. Carreto, Editor, & Blogger) Retrieved 10 de Noviembre de 2016 from Planeacion estrategica blogspot: planeacion-estrategica.blogspot.com
- Cauas, D. (2010). Definicion de las variables, enfoque y tipo de investigacion. (U. N. Distancia, Ed.) *Red Universitaria de Aprendizaje* .
- El Herald. (2 de Junio de 2016). *El Herald*. Retrieved 30 de Noviembre de 2016 from El Herald: www.elheraldo.hn/pais/966139-466-tasa-de-homicidios-fue-de-1342-en-los-primeros-tres-meses

- Espinosa, R. (31 de Mayo de 2015). *Roberto Espinosa. Welcome to the new Marketing*. (R. Espinosa, Producer) Retrieved 6 de Diciembre de 2016 from Roberto Espinosa: robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/
- Harvard Business School. (2016). *Michael E. Porter*. (B. W. University, Producer, & Harvard Business School) Retrieved 9 de Diciembre de 2016 from Faculty and Reserach: www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532&facInfo=pub
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodologia de la Investigacion* (Quinta ed.). (M. G. Editores, Ed.) D.F., Mexico.
- Jimenez Ortiz, Y. (2003). *Aplicacion del proceso de planeacion para una empresa de transporte de material y residuos peligrosos*. Universidad de las Americas Puebla, Contaduria y Finanzas. Puebla: Coleccion de Tesis Digitales UDLA.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Barrows Jr., E. A. (2008). *Developing the Strategy: Vision, Value Gaps, and Analysis*. Balance Scorecard. Harvard Business School.
- Lado Pose, A., Razzano, E., Faccini, L. N., & Tiscornia, F. (2001). *Desarrollo de una Vision Estrategica*. Universidad del Cema, Maestria en Direccion de Empresas, Buenos Aires.
- Magnum Terapias Celulares. (Octubre de 2016). Tegucigalpa, Francisco Morazan, Honduras.
- Maldonado, J. A. (2014). *Estrategia empresarial, su formulacion, planeacion e implementacion*. Universidad de Ciencias y Humanidades , Diplomado en Gestion de La Calidad. Gestipolis.
- Moreno Perez, C. M., & del Cerro Ramon, S. (2009). *Valores Empresariales: De la Teoria a la Practica. Un primer estudio*. Universitat Ramon Llull, Departament d'Economia i Finances. Catalonia: Catedra Ethos.
- Nina Chiri, E. M., & Guarachi Tancara, D. (2015). *Plan Estrategico para mejorar la Gestion Administrativa en el Intituto de Investigacion en Ciencias Administrativas (IICCA)*. Ms.

- Tesis, Universidad Mayor de San Andres, Facultad de Ciencias Economicas y Financieras, La Paz.
- Orlich, M. J. (2016). *Planificacion Estrategica*. Universidad para la Cooperacion Internacional. Costa Rica: UCI.
- Papulova, Z. (2014). The Significance of Vision and Mission Development for Enterprises in Slovak Republic. *Journal of Economics, Business and Management* , 2 (1).
- Rojas, J. L. (2009). Procedimiento para la elaboracion de un analisis FODA como una herramienta de planeacion estrategica en las empresas. *Ciencia Administrativa* , 2.
- Rueda, A. D., Del Castillo Rueda, A., & Khosravi Shahi, P. (2005). Reingenieria en el proceso de gestion e innovacion de la asistencia medica hospitalaria. (A. Ediciones, Ed.) *Anales de Medicina Interna* , 22 (11), 509-510.
- Taller de Produccion de Mensajes. (2014). *Todo comienza con una mision y vision claras*. Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Periodismo y Comunicacion Social. Argentina: TPM.
- Tanner, J., & Raymond, M. (2012). *Principles of Marketing* (Vol. 2.0). Flat World Knowledge 2010.
- The Economist. (18 de Julio de 2008). *The Economist*. Retrieved 9 de Diciembre de 2016 from The Economist Newspaper: www.economist.com/node/11701586
- Thompson, A. A., Peteraf, A. M., Strickland III, A., & Gamble, E. J. (2012). *Administracion estrategica* (Decimooctava ed.). (J. M. Chacon, Ed., & J. F. Ricardo Mastin Rubio Ruiz, Trans.) D.F, Mexico: Mac Graw Hill.
- U.S. Department of State. (2016). *Bureau of Economic and BUsiness Affairs*. (U. D. State, Producer) From Investment Climate Statements for 2016. Honduras:

www.state.gov/e/eb/rls/othr/ics/investmentclimatestatements/index/htm?year=2016&dliid=254539#wrapp

Universidad de Alcalá. (2016). *Biblioteca Universidad de Alcalá*. From Universidad de Alcalá:
<http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/>

World Stem Cells Regenerative Medicine Congress. (2013). *CIRM*. Retrieved 2016 from
Terrapin:

www.cirm.ca.gov/files/files/press_release/Top_50_Global_Stem_Cell_Influencers.pdf

Yerian, N. (13 de Noviembre de 2012). *5 Elements of a Powerful Company Mission Statement*.

(A. Creative, Producer) Retrieved 16 de Noviembre de 2016 from ADHERE:
www.adherecreative.com/blog/bid/138171/5-elements-of-a-powerful-company-mission-statement

ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA



Maestría en Dirección Empresarial
Instrumento 3- Clima Laboral
Encuesta

Objetivo: Con el propósito de conocer de medir la percepción sobre el clima laboral de los colaboradores internos de la Clínica Magnum Terapia Celulares, se solicita su ayuda en el llenado de la presente encuesta

Instrucciones:

Anote una "X" en la respuesta que usted considere la más adecuada, solamente puede elegir una como su respuesta. No existe una única respuesta correcta puesto que la encuesta mide la percepción suya sobre la empresa.

Escala de Lickert		Totamente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totamente desacuerdo
1	Recomendaría a otros trabajar en esta empresa.					
2	Reconozco y me siento comprometido con los objetivos de la empresa.					
3	Reconozco y comparto visión y misión de la empresa.					
4	Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa.					
5	Es una empresa laboralmente estable.					
6	Conozco todos los productos o servicios que la empresa ofrece.					
7	Mis ideas son tomadas en consideración en la empresa.					
8	La empresa recibe abiertamente las sugerencias hechas por sus colaboradores.					
9	Estoy satisfecho con mi asignación salarial.					
10	La empresa da a conocer los logros de sus empleados.					
11	La empresa mide mi desempeño de manera justa.					
12	Estoy de acuerdo con las evaluaciones de desempeño que la empresa realiza.					
13	Siento que mis logros son reconocidos.					
14	Conozco la estructura jerárquica de la empresa.					
15	Puedo comunicarme en confianza con mis superiores.					
16	Conozco los beneficios que tengo por trabajar en la empresa.					
17	La empresa socializa sus metas u objetivos.					
18	Conozco las responsabilidades y funciones que corresponden a mi puesto.					
19	Las instalaciones de la empresa son las adecuadas.					
20	Mi espacio de trabajo es óptimo.					
21	Tengo acceso a todas las herramientas que necesito para realizar mi trabajo.					
22	Me siento aceptado por mis compañeros de trabajo.					
23	Mi superior directo es justo e imparcial.					
24	La persona a cargo promueve un ambiente de trabajo sano.					
25	Mis compañeros me apoyan cuando lo necesito.					
26	Existe dentro de la empresa un ambiente de compañerismo.					
27	Todos los departamentos de la empresa trabajan en unidad.					
28	Recomendaría a otros los productos o servicios que la empresa ofrece.					
29	Siempre realizo mi mejor trabajo.					
30	Considero que mis compañeros de trabajo son profesionales.					

Datos demográficos

Edad: _____

Género: _____

Tiempo de laborar en la empresa: _____

ANEXO 2. CALCULO DE CATEGORIAS EN LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

CATEGORIA	INDICADOR	PREGUNTA	U N O	D O S	T R E S	PROMEDIOS	PORCENTAJE	CALIFICACION
IDENTIFICACION 51%	a	Recomendaría a otros trabajar en esta empresa.	2	1	3	2.00	40%	desfavorable
	b	Me siento comprometido con los objetivos de la empresa.	1	1	4	2.00	40%	desfavorable
	c	Comparto la misma visión y misión de la empresa.	1	1	1	1.00	20%	desfavorable
	d	Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa.	3	5	4	4.00	80%	favorable
	e	Conozco todos los productos o servicios que la empresa ofrece.	5	5	5	5.00	100%	muy favorable
	f	Es una empresa laboralmente estable.	1	2	1	1.33	27%	desfavorable
RECONOCIMIENTO 38%	a	Mis ideas son tomadas en consideración en la empresa.	3	4	1	2.67	53%	desfavorable
	b	La empresa recibe abiertamente las sugerencias hechas por sus colaboradores.	4	4	2	3.33	67%	desfavorable
	c	Estoy satisfecho con mi asignación salarial.	2	1	1	1.33	27%	desfavorable
	d	La empresa da a conocer los logros de sus metas con sus empleados.	1	1	1	1.00	20%	desfavorable
	e	La empresa mide mi desempeño de manera justa.	3	1	1	1.67	33%	desfavorable
	f	Estoy de acuerdo con las evaluaciones de desempeño que la empresa realiza.	1	3	1	1.67	33%	desfavorable
ESTRUCTURA 80%	g	Siento que mis logros son reconocidos.	3	1	1	1.67	33%	desfavorable
	a	Conozco la estructura jerarquica de la empresa.	1	2	5	2.67	53%	desfavorable
	b	La empresa socializa sus metas u objetivos.	1	1	1	1.00	20%	desfavorable
	c	Conozco las responsabilidades y funciones que corresponden a mi puesto.	4	5	5	4.67	93%	muy favorable
	d	Las instalaciones de la empresa son las adecuadas.	5	5	5	5.00	100%	muy favorable
	e	Mi espacio de trabajo es optimo.	5	5	5	5.00	100%	muy favorable
APOYO 86%	f	Tengo acceso a todas las herramientas que necesito para realizar mi trabajo.	5	5	5	5.00	100%	muy favorable
	g	Conozco los beneficios que tengo por trabajar en la empresa.	4	5	5	4.67	93%	muy favorable
	a	Puedo comunicarme en cofianza con mis superiores.	4	5	4	4.33	87%	favorable
	b	Mi superior directo es justo e imparcial.	4	5	4	4.33	87%	favorable
	c	La persona a cargo promueve un ambiente de trabajo sano.	2	4	3	3.00	60%	desfavorable
	d	Mis compañeros me apoyan cuando lo necesito.	4	5	3	4.00	80%	favorable

CATEGORIA

CAIDAD
91%

INDICADOR

PREGUNTA		U N O	D O S	T R E S	PROMEDIOS	POCENTAJE	CALIFICACION
e	Me siento aceptado por mis compañeros de trabajo.	5	5	5	5.00	100%	muy favorable
f	Existe dentro de la empresa un ambiente de compañerismo.	4	5	5	4.67	93%	muy favorable
g	Todos los departamentos de la empresa trabajan en unidad.	4	5	5	4.67	93%	muy favorable
a	Recomendaría a otros los productos o servicios que la empresa ofrece.	5	5	5	5.00	100%	muy favorable
b	Siempre realizo mi mejor trabajo.	5	4	5	4.67	93%	muy favorable
c	Considero que mis compañeros de trabajo son profesionales.	2	5	5	4.00	80%	favorable
	total	94	106	101	100	67%	desfavorable
	promedio	63%	71%	67%	67%		desfavorable
	puntaje	3.13	3.90	4.22	6.29		

150

Tegucigalpa M. D. C.

17 de Diciembre del 2016

Señores UNITEC Postgrado:

Les dirijo la presente para informarle que he leído y revisado el trabajo de tesis titulado "FORTALECIMIENTO DE LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL DE LA CLÍNICA DE MEDICINA REGENERATIVA MAGNUM TERAPIAS CELULARES" presentado por la Dra. Marcela Celeste Aguilar Galindo, por lo cual doy por concluido el proceso de asesoría temática satisfactoriamente, lo que hago de su conocimiento para que se sirva a la continuación con el proceso pertinente.

Sin otro particular, hago propicia la oportunidad para expresarles mis respetos.

Atentamente

MSc. Sofia Eunice Tróchez

0801-1983-13999