



Plan estratégico económico para el desarrollo de habilidades de liderazgo en relación con la competencia del mercado y la estabilidad financiera para directivos y profesionales de salud en la clínica Fertility, México, de marzo a octubre de 2024.

TESIS DE MAESTRÍA

que para obtener el Grado de MSc.

MAESTRÍA EN (GERENCIA HOSPITALARIA)

PRESENTA

Herlinda Andrea Durán Hernández

ASESOR

Nombre del asesor

Dra. María Alicia Alemán Castillo

México, 2024

La presente Tesis de Maestría debe ser citada como:

Duran Hernández, Herlinda Andrea (2024). Plan estratégico económico para el desarrollo de habilidades de liderazgo en relación con la competencia del mercado y la estabilidad financiera para directivos y profesionales de salud en la clínica Fertility, México, de marzo a octubre de 2024. [tesis de Maestría. Universidad de Investigación e Innovación de México-UIIX].



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra con reconocimiento de la autoría.

No se permite el uso comercial ni la creación de obras derivadas.

Resumen

La investigación desarrolla un plan estratégico-económico para la Clínica Fertility en México, institución especializada en salud reproductiva, con el propósito de mejorar su eficiencia operativa, liderazgo organizacional y competitividad. El problema identificado corresponde a la ausencia de profesionalización en la gestión, caracterizada por estructuras informales, decisiones centralizadas y falta de procesos estandarizados, lo cual afecta la motivación del personal y la satisfacción de los pacientes. La hipótesis plantea que es económicamente viable diseñar e implementar un plan estratégico que fortalezca el posicionamiento de la clínica, genere ventajas competitivas sostenibles y aumente su participación en el mercado. La metodología aplicada fue mixta, mediante encuestas a 30 colaboradores, incluidos 4 directivos, y a 100 pacientes, complementadas con entrevistas semiestructuradas y análisis documental. Los resultados muestran deficiencias en el liderazgo (45% lo considera efectivo), ineficiencias operativas derivadas de procesos no estandarizados (40% del personal lo reporta) y percepciones de insatisfacción en los pacientes respecto a la atención (25%) y la infraestructura (20%). Se concluye que la implementación de un plan estratégico permitirá profesionalizar la gestión organizacional, mejorar la eficiencia de los procesos, fortalecer el liderazgo y optimizar la calidad del servicio, consolidando a la clínica como una institución competitiva y sostenible en el sector.

Palabras clave: plan estratégico, clínica de fertilidad, liderazgo, gestión organizacional, profesionalización

Abstract

This research develops a strategic-economic plan for the Fertility Clinic in Mexico, a reproductive health institution, with the goal of improving its operational efficiency, organizational leadership, and competitiveness. The identified problem is a lack of professionalization in management, characterized by informal structures, centralized decision-making, and a lack of standardized processes, which affects staff motivation and patient satisfaction. The hypothesis is that it is economically viable to design and implement a strategic plan that strengthens the clinic's positioning, generates sustainable competitive advantages, and increases its market share. The methodology applied was mixed, involving surveys of 30 employees, including four managers, and 100 patients, complemented by semi-structured interviews and documentary analysis. The results show deficiencies in leadership (45% consider it effective), operational inefficiencies derived from non-standardized processes (40% of staff report this), and perceptions of patient dissatisfaction with care (25%) and infrastructure (20%). It is concluded that the implementation of a strategic plan will professionalize organizational management, improve process efficiency, strengthen leadership, and optimize service quality, consolidating the clinic as a competitive and sustainable institution in the sector.

Keywords: strategic plan, fertility clinic, leadership, organizational management, professionalization

Agradecimiento

A Dios,

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a Dios, fuente de fortaleza y sabiduría, por haberme guiado en cada paso de este camino. Sin Su apoyo, su luz y su constante compañía, no hubiera sido posible alcanzar esta meta tan significativa en mi vida. A Él dedico este logro, sabiendo que es el arquitecto de mis triunfos y quien me ha brindado la perseverancia necesaria para continuar, aun en los momentos más desafiantes.

Dedicatoria**A mi esposo,**

A mi querido esposo, gracias por ser mi pilar incondicional. Tu amor, comprensión y apoyo constante me han dado la fuerza para continuar en los momentos difíciles y la motivación para no rendirme. Gracias por estar a mi lado en cada paso de este viaje, por tus palabras de aliento y por creer siempre en mí.

A mi madre,

A mi amada madre, gracias por tu infinito amor y sacrificio, por enseñarme desde pequeña el valor del esfuerzo y la importancia de la educación. Tu ejemplo de perseverancia, valentía y dedicación me ha motivado a seguir adelante, y hoy celebro este logro con la certeza de que es también fruto de todo lo que me has enseñado. Gracias por ser mi guía, por apoyarme incondicionalmente y por estar siempre presente en mi vida.

ÍNDICE

Resumen.....	3
Abstract	4
INTRODUCCIÓN	13
CAPITULO I: PROYECCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.1. Línea de investigación y su ámbito de estudio.....	16
1.2. Planteamiento del Problema	17
1.3. Formulación del Problema	19
1.4. Justificación.....	19
1.5. Objeto de estudio.....	20
1.6. Campo de acción	21
1.7. Objetivos	22
1.7.1 Objetivo General	22
1.7.2 Objetivos Específicos	22
1.8. Hipótesis	22
1.9. Alcances	23
1.9.1. Alcances del Proyecto	23
1.10. Delimitaciones.....	23
1.10.1. Delimitación Espacial	23
1.10.2 Delimitación Temporal	24
CAPITULO II: FUNDAMENTOS TEÓRICOS REFERENCIALES	25
2.1. Estado del Arte	25
2.2. Marco Teórico	28
2.2.1. Teoría Relacionada con el Plan Estratégico	28
2.2.2. Métodos Estratégicos	29

2.2.3.	Análisis FODA	30
2.2.4.	Fuerzas de Porter	31
2.2.5.	Diamante de Porter.	34
2.2.6.	Cadena de Valor de Porter	35
2.3.	Marco Conceptual.	38
2.4.	Marco Contextual.....	38
2.5.	Marco Legal y Normativo	39
2.5.1.	Regulación sanitaria en México para clínicas de fertilidad	39
2.5.2.	Normativas internacionales en clínicas de fertilidad.....	40
2.5.3.	Aspectos legales en la administración de empresas familiares	40
CAPÍTULO III: FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS Y RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN		41
3.1.	Cuadro Operacionalización de variable.	43
3.2.	Diseño metodológico.....	45
3.2.1.	Definición del Enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis.....	45
3.2.2.	Definición de Métodos, técnicas e Instrumentos de obtención de Datos	46
3.2.3.	Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos.	47
3.2.4.	Determinación de la Muestra y su Criterio de Selección	49
3.3.	Trabajo de campo (o presentación de evidencias)	50
3.3.1.	Aplicación de los instrumentos	52
3.3.2.	Procesamiento de la Información y Representación Gráfica	53
3.4.	Análisis e Interpretación de los Resultados.....	59
3.5	Redacción de los Resultados y Discusión.....	60
CAPÍTULO IV PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN		63
4.1.	Fundamentación de Propuesta de Transformación	64

4.1.1. Objetivo General de la Propuesta	64
4.1.2. Objetivos Específicos de la Propuesta	64
4.1.3. Fundamentos Teóricos y Conceptuales de la Propuesta	65
4.1.4. Cuerpo Operacional e Instrumental.....	65
4.1.5. Plan Estratégico–Económico para la Clínica Fertility	66
4.2. Estructura de la propuesta de transformación	68
ESTRATEGIAS	96
4.3. Validación de la Propuesta de transformación.....	105
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	106
6.1. Conclusiones	106
6.2. Recomendaciones	107
Bibliografía.....	109
ANEXO 1: Encuesta Empleados y Directivos	115
ANEXO 2: Guía de Entrevistas Semiestructuradas	120
ANEXO 3: Encuesta para Pacientes de la Clínica Fertility	122

ÍNDICE FIGURAS

Figura1.	Modelo para la elaboración del Plan Estratégico según Izquierdo	30
Figura2.	Diamante de Porter	34
Figura3.	Cadena de valor de M. Porter	36
Figura4.	Aplicación de los instrumentos	52
Figura5.	Fuerzas de Porter	75
Figura6.	Matriz Diamante de Porter	76
Figura7.	Cadena de Valor	78
Figura8.	Organigrama Sugerido	79
Figura9.	Plano de Influencia / Dependencia directa.	87
Figura10.	Histograma de fuerza MIDI	91

Figura11.	Plano de Influencia y Dependencia entre actores.....	92
Figura12.	Criterios de Calificación de Intensidad y Valencia	92
Figura13.	Ejes de Peter Schwartz	94

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1.	Clasificación de distintos métodos estratégicos	29
Tabla 2.	Matriz FODA para la generación de estrategias	31
Tabla 3.	Análisis PESTEL.....	70
Tabla 4.	Valorización Negociación de los compradores	72
Tabla 5.	Valorización Amenaza de nuevos competidores	73
Tabla 6.	Valorización Rivalidad entre competidores existentes	74
Tabla 7.	Valorización Poder de negociación de los proveedores	74
Tabla 8.	Valorización Amenaza de productos sustitutos	75
Tabla 9.	Análisis FODA	80
Tabla 10.	Matriz de Cambio preparada por grupo de expertos	82
Tabla 11.	Factores de Cambio	83
Tabla 12.	Variables Estratégicas en función con resultado MIC-MAC.....	88
Tabla 13.	Principales actores para Clínica Fertility	89
Tabla 14.	Objetivos de Variables Estratégicas	90
Tabla 15.	Matriz de los ejes.....	95
Tabla 16.	Estrategias para el desarrollo de la compañía	96
Tabla 17.	Estrategia 1.....	97
Tabla 18.	Estrategia 2.....	98
Tabla 19.	Estrategia 3.....	101
Tabla 20.	Estrategia 4.....	102
Tabla 21.	Estrategia 5.....	104

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se lleva a cabo en la Clínica Fertility, una institución dedicada a los tratamientos de salud reproductiva, ubicada en México. El estudio se ha desarrollado durante los años 2023-2024 buscando como propósito diseñar e implementar un Análisis Estratégico que permita mejorar la gestión estratégica, fortalecer el liderazgo en el mercado y asegurar la sostenibilidad de la clínica en el contexto actual de la salud reproductiva.

La problemática de la gestión en clínicas privadas de fertilidad ha sido ampliamente discutida en la literatura. Autores como Porter (1985, 2009) destacan la relevancia de la estrategia y la obtención de ventajas competitivas sostenibles a través de herramientas como las cinco fuerzas y la cadena de valor. Mintzberg (1994) enfatiza la importancia de la planificación estratégica en contextos de alta complejidad e incertidumbre. Por su parte, Bass y Avolio (1990) plantean el modelo de liderazgo transformacional como un factor clave para motivar al talento humano y fortalecer la innovación organizacional. Asimismo, Hernández Sampieri (2014) aporta fundamentos metodológicos indispensables para el desarrollo de investigaciones mixtas, que permiten integrar datos cuantitativos y cualitativos en la comprensión de fenómenos organizacionales.

La investigación se enmarca en la línea de investigación de “Liderazgo y Gestión del Talento en el Ámbito Hospitalario” del programa de la Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX). Esta línea busca la profesionalización de la gestión en instituciones de salud, mediante la aplicación de modelos estratégicos y de liderazgo que aseguren la competitividad y sostenibilidad en el sector hospitalario.

En cuanto a su estructura, la tesis se organiza en cuatro capítulos principales. El Capítulo I desarrolla la proyección de la investigación, estableciendo la línea de investigación asumida, el planteamiento y formulación del problema, la justificación, los objetivos, la hipótesis, los alcances y las delimitaciones del estudio. El Capítulo II aborda los fundamentos teóricos referenciales, incluyendo el estado del arte, el marco teórico, conceptual, contextual y normativo, a partir de los principales autores que sustentan la investigación. El Capítulo III presenta los fundamentos metodológicos y los resultados de la investigación, explicando el diseño metodológico, los instrumentos aplicados, la muestra y el análisis de resultados obtenidos.

Finalmente, el Capítulo IV desarrolla la propuesta de transformación, fundamentada en un plan estratégico-económico adaptado a la realidad de la Clínica Fertility. La investigación concluye con un apartado de conclusiones y recomendaciones, que sintetiza los hallazgos más relevantes y sugiere acciones prácticas para fortalecer la gestión organizacional y el liderazgo en la clínica.

De esta manera, la introducción establece el contexto, los referentes teóricos y metodológicos, y la orientación temática de la investigación, vinculándola con la línea de estudio asumida y anticipando la estructura que seguirá el desarrollo del trabajo.

CAPITULO I: PROYECCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Línea de investigación y su ámbito de estudio.

La presente investigación se inscribe en la línea de investigación de “**Liderazgo y Gestión del Talento en el Ámbito Hospitalario**”, reconocida dentro del programa de posgrado de la Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX). Dicha línea tiene como propósito generar conocimiento teórico-práctico orientado a la profesionalización de los directivos y equipos de salud, fortaleciendo el diseño de estrategias organizacionales que garanticen eficiencia operativa, liderazgo efectivo y sostenibilidad financiera en instituciones hospitalarias y clínicas privadas.

En este marco, el ámbito temático de estudio de la presente tesis **se circunscribe al desarrollo de habilidades de liderazgo en directivos y profesionales de la salud** en clínicas privadas de fertilidad, particularmente en la Clínica Fertility en México. La investigación enfatiza la necesidad de profesionalizar la gestión organizacional y de articular procesos estratégicos que permitan elevar la calidad del servicio, incrementar la satisfacción de los pacientes y consolidar un posicionamiento competitivo en el sector de la salud reproductiva.

La pertinencia de esta elección se justifica en varias dimensiones:

- **Académica:** contribuye al acervo científico de la línea de investigación de la UIIX, aportando un estudio que vincula marcos teóricos consolidados, como la planificación estratégica (Porter, 1985; Mintzberg, 1994), el liderazgo transformacional (Bass & Avolio, 1990) y la gestión del cambio organizacional, con un caso aplicado al contexto hospitalario mexicano.

- **Práctica:** atiende a una problemática concreta identificada en la Clínica Fertility, donde la ausencia de planificación estratégica, liderazgo profesionalizado y procesos estandarizados ha limitado la eficiencia operativa y el crecimiento organizacional.
- **Social:** fortalecimiento del liderazgo en instituciones de salud reproductiva impacta directamente en la calidad de la atención a pacientes que enfrentan procesos altamente sensibles, favoreciendo una experiencia integral y humanizada.
- **Metodológica** integra un enfoque mixto que combina instrumentos cualitativos y cuantitativos, garantizando la validez de los hallazgos y la replicabilidad del modelo en otros contextos clínicos.

De esta manera, la línea de investigación asumida y el ámbito temático delimitado responden a los objetivos del programa de la UIIX y a las necesidades actuales del sector salud en México. La investigación evidencia su orientación al ámbito temático al proponer un plan estratégico-económico que, además de fortalecer las capacidades de liderazgo de los directivos y profesionales de la Clínica Fertility, aporta un modelo replicable en otras clínicas privadas del país y de Latinoamérica, contribuyendo así a la consolidación de instituciones más competitivas, sostenibles y centradas en la calidad del servicio.

1.2.Planteamiento del Problema

En los últimos años, el sector salud en México ha evidenciado una creciente necesidad de profesionalización en la gestión de clínicas privadas, particularmente aquellas orientadas a la medicina reproductiva. La Clínica Fertility, ubicada en México, representa un caso emblemático de este fenómeno, donde la administración ha sido históricamente ejercida desde una lógica médico-técnica, con escasas o nula incorporación de criterios de gestión estratégica formal. Esta situación ha derivado en problemáticas estructurales que se reflejan en una débil planificación, rotación de personal, escasa estandarización de proceso, baja motivación organizacional y una experiencia de atención a la paciente heterogénea.

Diversos estudios recientes dan cuenta de la necesidad urgente de transformar la gestión de las clínicas de fertilidad a través de herramientas estratégicas que permitan articular la calidad médica con la eficiencia organizacional. Por ejemplo, Rodríguez y Millares (2019) desarrollaron

un modelo de profesionalización para clínicas perinatales en Ciudad de México, concluyendo que la implementación de procesos estandarizados elevó en un 35% la satisfacción del paciente y redujo la rotación del personal en un 25%. En línea con ello, Martínez & Espinosa (2021) destacaron la relación directa entre la planificación estratégica y el aumento de la eficiencia operativa en centros de salud reproductiva, subrayando que las clínicas que contaban con una estructura de liderazgo formalizada presentaban una mayor resiliencia ante escenarios de incertidumbre sanitaria. Por su parte, González y Carreño (2018) realizaron un estudio comparado en clínicas de fertilidad en Guadalajara, evidenciando que aquellas instituciones que aplicaban modelos estratégicos como FODA Y PESTEL mostraban crecimiento sostenido de hasta 20% anual de captación de pacientes.

En un plano internacional, Linares y Cueva (2020) examinaron 15 clínicas latinoamericanas especializadas en reproducción asistida, señalando que la ausencia de modelos de gestión con enfoque organizacional era la principal limitante de su expansión y sostenibilidad.

En ese contexto, la Clínica Fertility ha operado durante el periodo 2020-2024 bajo un modelo organizacional informal, en el cual las decisiones estratégicas se concentran en un grupo de directivos con formación estrictamente médica, sin preparación en gestión ni liderazgo organizacional. Esta situación ha generado descoordinación entre áreas, procesos no estandarizados, baja eficiencia operativa y ausencia de indicadores de desempeño. La carencia de un plan estratégico ha limitado la capacidad de la clínica para adaptarse al entorno competitivo, generando un estancamiento en su posicionamiento de mercado y afectando la calidad percibida por sus pacientes.

La situación problemática que se desprende de estas condiciones radica en la urgencia de implementar un modelo de gestión estratégica integral, que profesionalice el liderazgo, formalice los procesos internos y permita la construcción de ventajas competitivas. De no abordarse esto, la Clínica Fertility continuará enfrentando dificultades para mejorar su eficiencia, retener talento humano y fideliza a sus pacientes, comprometiendo su viabilidad a largo plazo.

A partir de este contexto, se plantea la siguiente interrogante de investigación: ¿Qué estrategias debe desarrollar la Clínica Fertility para crear ventajas competitivas sostenibles frente a su competencia y que tan económicamente factible es su implementación?

1.3. Formulación del Problema

¿Cómo contribuir al desarrollo de habilidades de liderazgo en relación con la competencia del mercado y la estabilidad financiera para directivos y profesionales de salud en la Clínica Fertility, México, de marzo a octubre de 2024?

1.4. Justificación

La presente investigación se justifica por la necesidad de desarrollar un modelo estratégico y económico que permita profesionalizar la gestión organizacional de la Clínica Fertility, optimizando su desempeño operativo y fortaleciendo su capacidad competitiva en el sector de la salud reproductiva en México. Esta necesidad se sostiene en cuatro dimensiones fundamentales: teórica, práctica, social y metodológica.

- Desde la dimensión teórica, el proyecto se basa en el marco conceptual del pensamiento estratégico, la gestión del cambio y el liderazgo organizacional. Autores como Porter (1985), Mintzberg (1994) y Bass & Avolio (1990) han demostrado que las organizaciones que adoptan modelos estratégicos formales y enfoques de liderazgo transformacional logran ventajas competitivas sostenibles en contextos dinámicos. Asimismo, el análisis de herramientas como FODA, PESTEL y la Cadena de Valor, permite aplicar estos fundamentos al entorno específico de clínicas de salud. Este estudio amplía el conocimiento teórico al aplicar dichos modelos a una empresa familiar del sector salud, aportando un enfoque integrado que vincula la estrategia, la gestión del talento y la sostenibilidad organizacional.
- Desde la dimensión práctica, el proyecto ofrece una solución aplicable al contexto operativo de la Clínica Fertility, enfrentada a la ausencia de procedimientos estandarizados, liderazgo informal y baja eficiencia organizacional. La elaboración de un Plan Estratégico-Económico permitirá establecer procesos claros, definir objetivos alineados con el entorno competitivo y mejorar la toma de decisiones. Los resultados

servirán como guía para la implementación de estrategias comerciales, financieras, operativas y de liderazgo, aplicables tanto en esta clínica como en otras instituciones similares del sector salud.

- Desde la dimensión social, la investigación contribuye a mejorar la calidad del servicio en una clínica que presta atención en un ámbito altamente sensible: la salud reproductiva. La optimización de procesos internos, el fortalecimiento del liderazgo y la mejora en la atención al paciente inciden directamente en la experiencia de las personas que acceden a tratamientos de fertilidad, en muchos casos en situaciones emocionalmente complejas. Además, la profesionalización de empresas familiares en el sector salud tiene un efecto positivo en la generación de empleo digno, en la retención del talento y en la construcción de servicios sanitarios más sostenibles y éticos.
- Desde la dimensión metodológica, el estudio se estructura sobre un diseño mixto (cuantitativo-cualitativo), que permite capturar tanto las percepciones subjetivas del personal y directivos como los datos objetivos sobre satisfacción de los pacientes y eficiencia operativa. Esta combinación fortalece la validez de los hallazgos y aporta un modelo replicable en futuras investigaciones. La integración de técnicas como encuestas, entrevistas semiestructuradas y análisis documental respalda la solidez metodológica del trabajo, y garantiza una aproximación sistémica a la problemática abordada.

En suma, esta investigación no solo responde a una necesidad puntual de mejora organizacional en la Clínica Fertility, sino que ofrece una propuesta teóricamente sustentada, socialmente pertinente, metodológicamente robusta y prácticamente aplicable, que puede convertirse en referente para la transformación estratégica de otras clínicas del mismo sector.

1.5. Objeto de estudio

El objeto de estudio de la presente investigación es la gestión estratégica y económica para el desarrollo de habilidades de liderazgo en una clínica privada de fertilidad, específicamente en la Clínica Fertility como unidad de análisis. Se busca examinar los procesos organizacionales, la estructura de liderazgo, la planeación estratégica y la gestión financiera que inciden en la

competitividad y sostenibilidad de la institución. El estudio aborda la relación entre la ausencia de profesionalización administrativa y los efectos en la eficiencia operativa, la satisfacción de los pacientes y la posición en el mercado

1.6. Campo de acción

El campo de acción de esta investigación se circunscribe a la implementación de modelos de planificación estratégica y económica para el mejoramiento de las habilidades de liderazgo, con énfasis en la profesionalización de la gestión en clínicas privadas de fertilidad. Se analizan dimensiones específicas como:

- **Ámbito organizacional:** Liderazgo transformacional, procesos de gestión, toma de decisiones y estandarización operativa.
- **Ámbito financiero:** Evaluación de factibilidad económica de las estrategias mediante indicadores de rentabilidad (VAN, TIR) y análisis de costos operativos.
- **Ámbito de mercado:** Posicionamiento competitivo, satisfacción del paciente, calidad de la atención e innovación en los servicios de salud reproductiva.
- **Ámbito temporal y espacial:** Aplicado al periodo 2022–2024, en la sede principal de la Clínica Fertility, ubicada en México.

Este campo de acción permite delimitar la investigación, estableciendo un marco claro de análisis y aplicación, que conecta la teoría estratégica y económica con la práctica de la gerencia hospitalaria en instituciones de salud privadas.

1.7. Objetivos

1.7.1 Objetivo General

Proponer un plan estratégico económico que contribuya al desarrollo de habilidades de liderazgo en relación con la competencia del mercado y la estabilidad financiera para directivos y profesionales de salud en la Clínica Fertility, México, de marzo a octubre de 2024.

1.7.2 Objetivos Específicos

- Determinar los fundamentos teóricos referenciales de plan estratégico económico y las habilidades de liderazgo en relación con la competencia del mercado y la estabilidad financiera para directivos y profesionales de salud en la Clínica Fertility.
- Caracterizar el estado actual del problema en el contexto las habilidades de liderazgo en relación con la competencia del mercado y la estabilidad financiera para directivos y profesionales de salud en la Clínica Fertility
- Elaborar la propuesta de plan estratégico económico para el desarrollo de habilidades de liderazgo en relación con la competencia del mercado y la estabilidad financiera para directivos y profesionales de salud en la Clínica Fertility
- Valorar la pertinencia de la propuesta de plan estratégico económico para el desarrollo de habilidades de liderazgo en relación con la competencia del mercado y la estabilidad financiera para directivos y profesionales de salud en la Clínica Fertility

1.8. Hipótesis

Un plan estratégico económico desarrolla las habilidades de liderazgo en relación con la competencia del mercado y la estabilidad financiera para directivos y profesionales de salud en la Clínica Fertility, México, de marzo a octubre de 2024.

1.9. Alcances

1.9.1. Alcances del Proyecto

El presente estudio tiene como alcance el diseño y evaluación de un Plan Estratégico-Económico para la Clínica Fertility, una institución privada dedicada a la medicina reproductiva. Se busca fortalecer su capacidad de gestión, profesionalizar su liderazgo y generar ventajas competitivas sostenibles mediante la aplicación de herramientas de análisis estratégico como FODA, PESTEL, Cadena de Valor y el modelo de las 5 Fuerzas de Porter.

En términos temáticos, el estudio aborda cuatro ejes centrales:

- La gestión estratégica en empresas familiares del sector salud.
- El desarrollo del liderazgo transformacional en contextos médicos.
- La optimización de procesos organizacionales para mejorar la eficiencia operativa.

El estudio, además, permite proponer un modelo replicable para otras clínicas privadas que enfrenten problemáticas similares, especialmente en Latinoamérica, en donde muchas instituciones aún operan bajo modelos administrativos informales o empíricos.

1.10. Delimitaciones

1.10.1. Delimitación Espacial

El estudio se centra exclusivamente en la Clínica Fertility, ubicada en México, como unidad de análisis. Toda la recolección de datos, aplicación de encuestas, entrevistas y análisis documental se circunscribe a esta institución, considerando su estructura organizacional, sus procesos internos, su base de pacientes y su entorno competitivo inmediato.

La elección de este espacio responde a su representatividad dentro del sector de clínicas privadas especializadas en salud reproductiva, y a la existencia de una problemática real y documentada de carácter organizacional, que requiere atención urgente.

1.10.2 Delimitación Temporal

La investigación comprende un período de análisis y desarrollo desde marzo de 2024 hasta octubre de 2024, incluyendo:

- La fase de diagnóstico situacional y recolección de datos (marzo-junio),
- El diseño y validación de la propuesta estratégica (julio-agosto),
- Y la elaboración de conclusiones y recomendaciones finales (septiembre-octubre).

Desde el punto de vista de la temporalidad del diagnóstico, se consideran datos cualitativos y cuantitativos correspondientes al funcionamiento de la clínica durante los últimos 24 meses previos al estudio (años 2022–2024), lo que permite una comprensión actualizada de su situación operativa y estratégica.

CAPITULO II: FUNDAMENTOS TEÓRICOS REFERENCIALES

El marco teórico constituye la base académica que sustenta esta investigación, ya que permite contextualizar los conceptos y enfoques relacionados con la planificación estratégica y la gestión económica en instituciones de salud reproductiva. En este capítulo se analizan los principales aportes teóricos que explican cómo la aplicación de modelos estratégicos contribuye al fortalecimiento de la competitividad organizacional. Se parte del estado del arte, donde se revisan antecedentes nacionales e internacionales de estudios aplicados en clínicas de fertilidad y centros de salud privados, destacando sus hallazgos sobre liderazgo, eficiencia operativa y sostenibilidad económica. Posteriormente, se desarrolla el marco conceptual, abordando teorías de referencia como la de la planeación estratégica de Porter (1985), Mintzberg (1994) y Johnson & Scholes (2001), así como metodologías de diagnóstico estratégico como el análisis FODA, el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el diamante competitivo y la cadena de valor, herramientas fundamentales para comprender la dinámica competitiva y diseñar ventajas sostenibles. Además, se consideran enfoques contemporáneos sobre liderazgo transformacional (Bass & Avolio, 1990) y gestión del cambio organizacional, claves para explicar la necesidad de profesionalizar la administración en empresas familiares del sector salud. Finalmente, se incluye el marco legal y normativo que regula a las clínicas de fertilidad en México, a través de la Ley General de Salud y las normas oficiales mexicanas, así como lineamientos internacionales de la ESHRE y la ASRM, los cuales aseguran estándares de calidad y seguridad en la práctica médica. En conjunto, este capítulo no solo integra las teorías y marcos de referencia más relevantes, sino que también los vincula directamente con la problemática identificada en la Clínica Fertility, ofreciendo los fundamentos necesarios para la formulación de la propuesta estratégica en capítulos posteriores.

2.1. Estado del Arte

El autor (Borello, 2000) detalla que el primer estudioso moderno fue John Von Neumann, él fue el primero que unió el concepto de la estrategia (antes utilizada sólo en conceptos militares) a la

idea de negocios. A inicios de la década de los '40 trabajó con el economista Oskar Morgenstern en las aplicaciones económicas de esa teoría. El libro escrito por ambos, llamado "Theory of Games and Economics Behavior", abrió un campo amplio de estudio en la que actualmente se desempeñan miles de especialistas alrededor del mundo (Palacios, 2020)

En el año 1954 (Drucker, 1991) mencionó que la estrategia "*requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario*". Además, deben tener la obligación de saber los recursos disponibles por la organización y cuáles debería tener.

Por otro lado, (Ancín, 2003) hace mención que en la segunda mitad del siglo XX se ha generado una importante evolución experimentada en la planeación empresarial. Anterior a eso, existía sólo la preocupación de colocar un tope de gasto y controlar la tesorería de la organización o empresa sin ningún tipo de análisis estratégico.

"La planeación estratégica de manera formal junto con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950" (Steiner, 1983) ya que en esos tiempos las empresas más importantes fueron las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal a largo plazo en la década de los años sesenta.

Es en la década de los 70's cuando emerge la planificación estratégica donde se formularon estrategias para permitir a las compañías a mantener una mejor posición en el mercado. En la década de los 80 surge el concepto de dirección estratégica que buscaba la interdependencia entre organización y estrategia; esto da paso a la dirección estratégica de los años 90, la cual busca la integración del modelo ya asentado de orientación al mercado con los estilos organizativos japoneses basados en la mejora continua. Con la llegada del nuevo milenio comenzaron nuevas tecnologías, provocaron vértigo y turbulencias en los distintos escenarios políticos, sociales y económicos y culturales (Palacios, 2020); además transformaron las formas de administrar, organizar, y gestionar de los organismos públicos y privados hasta nuestros días.

Por otro lado, según (Ossorio, 2003) el término "plan" proviene del latín y significa "espacio que ocupa la base de un edificio", y más tarde se entendió como "diseño de un edificio" o de forma más precisa "distribución del espacio que ocupa la base de un edificio". Lo que podría equivaler a "esquema básico de diseño de cimientos y base de un edificio".

Varios siglos después, en los años 1600, su sentido se amplió hasta el significado de "representación gráfica de cualquier lugar". El plan significaba entonces la prefiguración y el diseño de una planta edilicia, lo que hoy se conoce por "plano". Era el resultado esperado y

deseado de una obra al construirse. Un siglo más tarde, en el año 1737, el plan se define como “escrito en que se apuntan las grandes líneas de una cosa”.

(Ossorio, 2003) menciona además que el término “estrategia” en su concepción etimológica, designa originalmente el nombre del “puesto” del titular del ejército, el lugar de mayor jerarquía. Con el paso del tiempo, el alcance del concepto se extendió hasta incorporar a su significado atributos del tipo psicológico, y conocimientos y habilidades que se supone deben formar parte de la personalidad del jefe de un ejército: con visión general, temple, carácter, destreza y pericia en el manejo o conducción de los hombres.

En la actualidad los conceptos de plan y estrategia han sido incorporados al lenguaje habitual de las administraciones pública y privada, de la docencia, de la investigación, de la política, de la gerencia empresarial, y por lo general, de las actividades humanas que requieran una especial precisión y balanceo de factores a la hora de determinar fines y de organizar medios para alcanzarlos.

¿Qué es un plan estratégico entonces?, según Sainz de Vicuña:

“es el plan maestro en que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que han adoptado hoy (momento que se ha realizado la reflexión estratégica), en referencia a lo que hará en los próximos tres años (horizonte más habitual del plan estratégico)” (Ancín, 2003)

Esto último con la finalidad de lograr una empresa competitiva que permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés.

Según (McDonald 1994) “es importante señalar que el plan estratégico realizado de forma sistemática proporciona ventajas notables” (Ancín, 2003) entre ellas se encuentran:

- Mejora de la coordinación de las actividades
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa
- Mejora la comunicación
- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro

- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades
- Un enfoque sistemático de la formación de las estrategias conduce a niveles más altos de la rentabilidad sobre la inversión

Por otro lado, el autor señala que cuando se habla de planificación estratégica, se hace referencia al proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico. Permite a la organización ser competitiva en un entorno cada vez más inclinado al cambio. La planeación estratégica comprende una serie de elementos que se plasman en el plan estratégico y que además se realiza en la alta dirección y sirve como base para la elaboración de los planes tácticos y operacionales. La filosofía, visión, misión, objetivos estratégicos, estrategias, políticas, programa y presupuesto son los elementos que forman parte del plan estratégico.

2.2.Marco Teórico

2.2.1. Teoría Relacionada con el Plan Estratégico

La estrategia se puede definir como la *“formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos”* (Chirinos & Rincón, 2006). Según (Villegas, 1991) formular estrategias para una empresa u organización en general debe tener como consecuencia la identificación de las debilidades y fortalezas internas de la organización y la determinación de las oportunidades y amenazas del contexto en donde se sitúa. Además, debe establecer la misión, fijar los objetivos y además desarrollar estrategias alternativas.

Se debe entonces seleccionar estrategias y políticas de acción administrativa, que permita la maximización de los resultados mediante la utilización más adecuada de los recursos de la organización, el cual debe tener una orientación de los contextos internos y externos para pronosticar las actividades futuras que la organización deba llevar a cabo (Villegas, 1991).

El análisis estratégico consiste en la *“comprensión de la posición estratégica de una organización o empresa en función de si competencias internas, sus recursos, su entorno y de las expectativas e influencia de los stakeholders”* (Johnson, Scholes, Whittington, Lopez, & Mazagatos, 2001). Por lo general, el análisis estratégico suele dividirse en dos secciones: la primera de ellas es el análisis externo (o del entorno de la organización) en donde deben

identificarse las oportunidades (positivas) y amenazas (negativas) en el contexto situacional de la organización. Mientras que la segunda sección se identifican las fortalezas y debilidades inherentes a la organización, que marca la sección de análisis interno (Nikulin & Becker, 2015). Por lo tanto, la finalidad del análisis estratégico es fijar una perspectiva de las influencias principales que inciden en el bienestar presente y futuro de una organización, de sus competencias y de las oportunidades que ofrece el entorno. (Johnson, Scholes, Whittington, Lopez, & Mazagatos, 2001).

2.2.2. Métodos Estratégicos

Existen diferentes tipos de métodos estratégicos para identificar distintos tipos de resultados. Estos métodos se clasifican según distintos criterios, el principal corresponde a los niveles de planeación por los cuales son requeridos y también a las fases de planeación en donde se necesita realizar el análisis. La tabla 1 muestra las distintas herramientas para el desarrollo del análisis estratégico considerando los criterios para cada uno.

Tabla 1. Clasificación de distintos métodos estratégicos

Niveles de la Planeación	Fases de Planeación	Herramientas	Resultado
Formulación	Declaración de misión y visión	Diagrama de ABELL	Declaración de misión y visión
	Análisis externo	PESTEL 5 fuerzas de PORTER	Identificación de oportunidades y amenazas
	Análisis interno	Cadena de valor de PORTER Modelo de 7S Ratios Financieros Análisis VRIO	Identificación de debilidades y fortalezas
	Formulación de lineamientos	Matriz FODA Matriz PEEA Matriz BCG	Determinación de estrategias
Implementación	Formulación de objetivos y programas	Cuadro de mando integral	Determinación de objetivos
Evaluación	Control y medición de resultados	Indicadores de desempeño	Monitoreo y evaluación de impacto

Fuente: (Nikulin & Becker, 2015)

Según (Izquierdo et al, 2020) los métodos estratégicos que debe ceñirse cualquier organización están directamente ligados al plan estratégico. Esta amalgama permite el posicionamiento de mercado de la organización manteniendo o potenciando sus ventajas competitivas. Es fundamental establecer los lineamientos de estrategia con el objetivo principal de producir un bien o servicio que sea competitivo al inicio del proyecto y pueda mantenerse en el tiempo. El modelo establecido por (Izquierdo et al, 2020) se presenta en la figura 3. Se destacan 4 etapas dentro del Plan Estratégico.

Figura1. Modelo para la elaboración del Plan Estratégico según Izquierdo



Fuente: (Izquierdo-Morán, Viteri-Intrago, Baque-Villanueva, & Navarrete, 2020)

En los ítems subsiguientes se plantean las herramientas metodológicas para cada uno de los pasos propuestos, y su definición teórica.

2.2.3. Análisis FODA

El análisis FODA es de las técnicas más utilizadas en la planeación estratégica, en especial para determinar e identificar la posición estratégica de la empresa. (Dyson, 2004) (Hill & Westbrook, 1997) (Nikulín & Becker, 2015). Además, es una herramienta de apoyo fundamental para una correcta toma de decisiones, utilizada para el análisis sistemático de los ambientes externo e interno de una organización. (Kangas, et al. 2003) (Klinger, 2006).

Según (David, 2003), el análisis de estrategias FODA (o DAFO) se refiere al desarrollo de una matriz, que identifique los factores internos de la organización (fortalezas – debilidades) y los

factores externos (oportunidades – amenazas) que sean determinantes en el desarrollo y desempeño competitivo de la organización. Luego de ello se contraponen los factores (externo / interno) de manera tal que permita la generación de estrategias con base a las fortalezas identificadas para corregir sus debilidades; tomar ventaja de las oportunidades y amenguar las amenazas, desarrollando cuatro tipos de estrategia: Ofensivas, defensivas, adaptativas y de supervivencia. Estas se observan en la tabla 2.

Tabla 2. Matriz FODA para la generación de estrategias

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	-Cambios en el entorno social, económico, político, tecnológico -Nuevas tecnologías y procesos productivos -Nuevas necesidades del mercado	-Resistencia al cambio -Competitividad -Altos riesgos y grandes obstáculos
FORTALEZAS -Recursos superiores -Capacidades distintivas -Ventajas naturales	Estrategias ofensivas: Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades.	Estrategias defensivas: Usar las fuerzas para evitar las amenazas
DEBILIDADES - “Talones de Aquiles” -Desventajas -Recursos y capacidades escasas	Estrategias Adaptativas Superar las debilidades aprovechando las oportunidades	Estrategias de supervivencia Reducir las debilidades y evitar las amenazas

Fuente: (David, 2003)

2.2.4. Fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas que moldean la estrategia de las empresas, definidas por Porter (Porter, Ser competitivo, 2009) se expresa la labor fundamental que debiera hacer frente una organización: la competitividad; en mantener y conseguir una ventaja competitiva sobre el resto de compañías es el objetivo directo o indirecto de la gestión de la dirección de cualquier empresa. Porter define que la ampliación de la rivalidad que nace de combinar 5 fuerzas define la estructura de una compañía y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella. (Porter, Ser competitivo, 2009) (Donawa-Torres & Morales-Martínez, 2020). Además, se advierte que la estructura de una empresa, manifestada en las fuerzas competitivas, marca su rentabilidad a mediano y largo plazo.

Las 5 fuerzas de Porter son:

- 1) Amenaza de nuevos aspirantes
- 2) La influencia de los proveedores
- 3) La influencia de los compradores
- 4) La amenaza de los sustitutivos
- 5) Rivalidad entre competidores existentes

Rivalidad entre competidores existentes: Este tipo de rivalidad adopta muchas maneras reconocidas, entre las cuales se encuentran: mejoras en el producto, disminución de precios, mejoras en el servicio y campañas de publicidad. “Una rivalidad elevada limita el rendimiento de una empresa” (Porter, Ser competitivo, 2009). El nivel de rivalidad que hace disminuir el potencial de beneficio de una industria, depende en primer lugar de la intensidad en que las empresas compiten y segundo, de la base sobre la que están compitiendo. Mayor será la intensidad cuando los competidores en una industria son numerosos o parecidos en tamaño e influencia: En estos casos los rivales presentan dificultades para evitar interferir en sus asuntos.

Amenaza de nuevos aspirantes: Los competidores son empresas u organizaciones que fabrican o producen bienes y servicios similares a los bienes y servicios de una empresa u organización determinada. Los competidores son organizaciones o empresas que compiten por los mismos clientes. (Hill & Jones, 2009). Los competidores potenciales son organizaciones que aún no están dentro del entorno de la industria o de un sector específico, pero podrían entrar en él si quisieran. (Donawa-Torres & Morales-Martínez, 2020)

La influencia de los compradores: Según Porter, los clientes influyentes, es decir, la otra cara de los proveedores influyentes, pueden acaparar mayores utilidades al forzar una disminución de los precios o exigiendo más prestaciones y calidad al producto o servicio que genere una suba de sus costos. Los clientes o compradores son altamente influyentes si cuentan con poder negociador sobre los participantes de una compañía, especialmente si existe sensibilidad con respecto a los precios, porque utilizan ese peso para ejercer presión en la reducción de precios. El poder de negociación de los consumidores es también mayor según (David, 2003), cuando los productos tranzados son poco diferenciados o estándar con respecto a su competencia. Cuando esto sucede,

los consumidores negocian precios de venta, cobertura de la garantía y paquetes adicionales en mayor grado.

La amenaza de los sustitutos: Un sustitutivo se refiere a un competidor que realiza una función muy similar o idéntica a la del servicio o producto de una compañía, pero de una manera distinta. (Porter, Ser competitivo, 2009). La existencia de un sustitutivo está directamente relacionada cuando el cliente puede prescindir del producto o servicio y elige otro de similares características, elige uno usado en vez de uno nuevo o puede ser fabricado por el propio consumidor. Porter señala que cuando la amenaza de los sustitutos es alta, se reduce la rentabilidad de la empresa, debido a que los productos sustitutos no sólo limitan los beneficios en tiempos normales, sino que también reducen las ganancias de una compañía que puede capitalizar en tiempos de bonanza económica. Cuando las empresas venden bienes y servicios con una alta posición de marca a clientes leales a ella están posicionadas de manera efectiva sobre los productos sustitutos (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2006). En caso contrario, cuando los clientes no son leales a la marca, existe una mayor posibilidad de que éstos migren a productos ofertados por otros que ofrezcan atributos diferenciados, que cumplan con la misma función – sobre todo si el sustituto tiene menor precio – o por productos o servicios que ofrezcan una mayor cantidad de atributos y/o desempeñen funciones más atractivas para el cliente.

Rivalidad entre competidores existentes: La rivalidad entre competidores que ya interactúan en una industria o en el mercado se puede dar en múltiples formas diferentes, entre las que se encuentran: disminución de precios, mejoras en el producto, mejoras en el servicio, campañas de publicidad agresivas. Una rivalidad elevada limita el rendimiento de una empresa (Porter, Ser competitivo, 2009). El grado de intensidad en que las empresas compiten en una industria y la base sobre la cual están compitiendo pueden hacer descender el beneficio potencial de una industria. Cuando los competidores son variados y numerosos o parecidos en influencia, captación y tamaño, mayor será el nivel de intensidad de competencia (Moisander, Grob, & Eraranta, 2018). Para estos casos, los rivales presentan la dificultad de evitar interferir en los asuntos de otro.

2.2.5. Diamante de Porter.

El análisis de Diamante de Michael Porter se desarrolla el análisis del ambiente y contexto nacional (inmediato) en las que las empresas inician un proyecto y comienzan a competir entregando un bien o servicio. Se define también como un análisis del “microentorno”. Este análisis de microentorno tiene como objetivo fijar las mejores oportunidades el éxito nacional e internacional por medio del desarrollo de los factores principales y determinantes en los cuales la organización se desenvuelve. (Porter, 2009) (Lopez, et al. 2018). Estos factores determinantes definidos por Porter son los siguientes:

- a. Condiciones de los factores: Determinados por condiciones de producción que son esencialmente necesarios para poder competir en una determinada industria o sector específico.
- b. Condiciones de la demanda: Está relacionado con la cantidad de bienes o servicios producidos por el sector y que la población objetivo quiera consumir.
- c. Sectores afines y auxiliares: Fundamentalmente sectores que funcionen como proveedores de bienes y servicios para el funcionamiento de las condiciones de producción. Los sectores afines se enfocan a industrias complementarias.
- d. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: Se refiere a condiciones existentes en el país de origen y que conducen la forma de gestión, organización y creación de las compañías y empresas, considerando a su vez los factores relevantes de la competencia interna.

El análisis de diamante de Porter determina de una forma resumida el análisis estratégico de una industria en particular. Como conclusión de este análisis, y según (Porter, 2009) existen dos formas básicas de estrategia que puede seguir cualquier organización con el fin formular proyectos competitivos dentro de una industria en un país determinado: diferenciación y posicionamiento de liderazgo en los costos.

Figura2. Diamante de Porter



(Porter, The Competitive Advantage of Nations, 1990)

2.2.6. Cadena de Valor de Porter

El eje fundamental y principal de la cadena de valor según (Dorri, Yarmohammadianb, & Nadic, 2012) es la gestión en la promoción de innovaciones y en la adopción de gestión de calidad total en consideración a las variables particulares de la institución o empresa y de su entorno. La teoría relacionada a la Cadena de Valor (CdV) fueron planteados y desarrollados por (Porter, Ser competitivo, 2009) entendido como el esquema de actividades principales de una empresa u organización, en donde se detallan cada una de las actividades en la generación de una ventaja competitiva a través de una innovación permanente, generando valor en la cadena productiva y de gestión, brindando una mayor satisfacción al cliente. (Kaplinsky, 2000)

Según el estudio de Michael Porter de 1985, la idea de cadena de valor se basa en el enfoque de procesos para los estudios de organizaciones. La idea de ver una organización manufacturera como un sistema, compuesto de subsistemas, cada uno con entradas, procesos de transformación y salidas. Estos implican la adquisición y el consumo de recursos: dinero, mano de obra, materiales, equipos, edificios, terrenos, administración y gestión. Estas actividades pueden clasificarse en general como actividades primarias o de apoyo. En otras palabras, la cadena de valor de Porter consta de cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo. Las actividades primarias son la logística de entrada, las operaciones, la logística de salida, el marketing y las ventas, y el servicio. Las actividades de apoyo consisten en la infraestructura, la gestión de recursos humanos, el desarrollo de tecnología y las adquisiciones.

Las fases iniciales de desarrollo de la CdV son:

- I. El análisis del sector, para comprender los mecanismos internos de la competitividad y los orígenes de la rentabilidad. (Ritter, 2021)
- II. Identificar las actividades clave, que son exclusivamente las que intervienen directamente en el proceso de producir y entregar el producto final. (Ritter, 2021);
- III. Planificar las actividades que dan una ventaja competitiva con respecto a la competencia, colaborando al posicionamiento por diferenciación o por precios” (Porter M, 2015)
- IV. Identificar el contexto, las actividades de apoyo y las condiciones favorables (Rathee & Rajain, 2013).

Los elementos básicos de la CdV detallado en la figura 4 son:

- a. Actividades primarias: Se refieren a la transformación de los insumos en valor que se le entrega al cliente final.
- b. Actividades de apoyo: Son aquellas actividades que dan asistencia a las actividades primarias.
- c. El margen, expresada como la diferencia entre el valor total y los costos totales realizados por la empresa o institución en el desarrollo de las actividades que generan valor (Ritter, 2021) (Muñoz-Ruiz, J.D., & Amarís, 2020).

La representación de la CdV aplicable a todos los negocios y empresas de cualquier índole, está constituida por cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo (Porter, 2007), como se muestra en la figura 4.

Figura3. Cadena de valor de M. Porter



Fuente: (Porter M, 2007)

Actividades primarias: En la figura 3 se pueden observar las cinco actividades primarias dentro de la cadena de valor de Porter, ellas son: i) Logística de entrada; ii) Operaciones; iii) Logística de salida; iv) Mercadotecnia y Ventas; v) Servicios. Las dos primeras deben ser entendidas como las actividades necesarias para la transformación de los insumos. Las tres siguientes se definen como las actividades necesarias para mantener el producto o servicio funcionando de manera óptima después de la venta al cliente final. (Dorri, Yarmohammadianb, & Nadic, 2012).

Actividades de apoyo: Como se observa en la figura 1, las actividades de apoyo son esencialmente cuatro: i) Infraestructura de la empresa; ii) Administración de recursos humanos; iii) Desarrollo tecnológico; iv) Adquisiciones.

Mientras que el nexo existente entre la cadena de valor y el desarrollo estratégico de una compañía está definido principalmente por dos características:

Debe existir una proposición de valor única y distintiva desde la empresa o compañía hacia el cliente con el fin de crear una ventaja competitiva diferenciadora con respecto a su competencia.

Todas las estrategias desarrolladas por una compañía deben ser generadoras de valor para el cliente. (Porter, Ser competitivo, 2009) (Ritter, 2021)

El modelo de cadena de valor que adopte una empresa debe tener la característica de ser único y diferenciado (Porter, Ser competitivo, 2009). Es fundamental que la compañía actúe de forma distinta a sus competidores, ya sea desarrollando una forma diferente de competencia, creando procesos innovadores o productos que satisfagan las necesidades de los clientes de manera novedosa.

2.3.Marco Conceptual.

El marco conceptual establece las definiciones y categorías teóricas clave que guían esta investigación. En primer lugar, la planificación estratégica se entiende como el proceso sistemático mediante el cual una organización define su misión, visión, objetivos y estrategias, con el fin de asegurar su sostenibilidad y competitividad (Porter, 1985; Mintzberg, 1994). Dentro de esta perspectiva, la gestión estratégica implica la capacidad de anticipar cambios en el entorno, aprovechar oportunidades y minimizar amenazas, mediante la integración de recursos internos y capacidades distintivas (Johnson, Scholes & Whittington, 2001).

En el ámbito de la salud, la gestión hospitalaria se define como la administración eficiente de los recursos humanos, financieros y tecnológicos orientados a garantizar la calidad de los servicios médicos (Donawa-Torres & Morales-Martínez, 2020). Particularmente en clínicas de fertilidad, este concepto cobra relevancia al considerar la alta complejidad técnica de los procedimientos, la sensibilidad emocional de los pacientes y la necesidad de cumplir con estrictas regulaciones sanitarias.

El liderazgo organizacional es otro concepto fundamental, entendido como la capacidad de los directivos para influir, motivar y guiar al personal hacia el cumplimiento de metas comunes (Bass & Avolio, 1990). El enfoque de liderazgo transformacional resulta especialmente pertinente, ya que fomenta la innovación, la motivación intrínseca y el compromiso del personal con la visión organizacional.

Finalmente, conceptos como ventaja competitiva (Porter, 2009), cadena de valor, análisis FODA y fuerzas competitivas de Porter constituyen las herramientas centrales para identificar la posición estratégica de la Clínica Fertility y proponer un modelo que optimice sus procesos internos, refuerce su propuesta de valor y asegure su crecimiento sostenible en el mercado de la salud reproductiva.

2.4.Marco Contextual

El marco contextual describe el entorno en el cual se desarrolla la investigación, tanto a nivel interno como externo. En el plano externo, el sector de clínicas de fertilidad en México ha mostrado un crecimiento sostenido en la última década, impulsado por factores como el aumento de la infertilidad asociada a cambios en el estilo de vida, el retraso en la maternidad y los avances tecnológicos en reproducción asistida. Sin embargo, este crecimiento también ha traído consigo una mayor competencia, la necesidad de diferenciar los servicios y la obligación de cumplir con estándares nacionales e internacionales de calidad (COFEPRIS, ESHRE, ASRM).

En el plano legal y normativo, la operación de estas clínicas está regulada por la Ley General de Salud y por normas oficiales mexicanas (como la NOM-007-SSA3-2011), que garantizan estándares de infraestructura, seguridad y atención médica. Además, las regulaciones internacionales establecidas por organismos como la Sociedad Europea de Reproducción Humana y Embriología (ESHRE) y la Sociedad Americana de Medicina Reproductiva (ASRM) influyen en la adopción de buenas prácticas en este sector.

En el plano interno, la Clínica Fertility enfrenta una gestión caracterizada por la centralización de decisiones en los directivos médicos, ausencia de procedimientos formalizados, baja estandarización de procesos y debilidades en el liderazgo organizacional. Estos factores han generado ineficiencias operativas, rotación de personal y percepciones de insatisfacción por parte de los pacientes.

En este contexto, la propuesta de diseñar un plan estratégico-económico adquiere relevancia, ya que no solo responde a la necesidad de mejorar la gestión interna de la clínica, sino que también busca posicionarla en un entorno competitivo y regulado, garantizando su sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

2.5. Marco Legal y Normativo

2.5.1. Regulación sanitaria en México para clínicas de fertilidad

En México, las clínicas que ofrecen tratamientos de fertilidad están reguladas por la Ley General de Salud, que establece los requisitos para la apertura, operación y supervisión de este tipo de instalaciones. La Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS) es la autoridad encargada de supervisar que las clínicas de fertilidad cumplan con las normativas en cuanto a infraestructura, equipamiento, personal capacitado y manejo de residuos biológicos.

La Norma Oficial Mexicana NOM-007-SSA3-2011, que regula la atención de la mujer durante el embarazo, parto y puerperio, también es relevante en el contexto de la salud reproductiva, ya que se vincula con la calidad de los servicios que ofrece la clínica

2.5.2. Normativas internacionales en clínicas de fertilidad

Además de las normativas locales, las clínicas de fertilidad deben cumplir con ciertos estándares internacionales de calidad y seguridad en los tratamientos reproductivos. Organizaciones como la Sociedad Europea de Reproducción Humana y Embriología (ESHRE) y la Sociedad Americana de Medicina Reproductiva (ASRM) han establecido directrices que ayudan a estandarizar los procedimientos y garantizar que los tratamientos sean seguros y efectivos.

Para la Clínica Fertility, alinearse con estos estándares internacionales no solo garantizará la seguridad de los pacientes, sino que también aumentará su competitividad en el mercado global.

2.5.3. Aspectos legales en la administración de empresas familiares

La profesionalización de empresas familiares también requiere cumplir con ciertas normativas en cuanto a la administración y gobernanza. En México, el Código de Comercio y la Ley General de Sociedades Mercantiles establecen los requisitos para la creación de estructuras empresariales formalizadas, como la creación de juntas directivas y la implementación de sistemas de auditoría interna. Estos aspectos legales son fundamentales para que la Clínica Fertility pueda operar bajo una estructura administrativa sólida y transparente.

En conclusión, los fundamentos teóricos y referenciales analizados en el Capítulo II permiten dar cumplimiento al primer objetivo específico de esta investigación: determinar los fundamentos teóricos referenciales de un plan estratégico económico y las habilidades de liderazgo en relación con la competencia del mercado y la estabilidad financiera en la Clínica Fertility. El recorrido por los aportes de autores como Porter (1985, 2009), Mintzberg (1994), Johnson y Scholes (2001), Bass y Avolio (1990) y Hernández Sampieri (2014) ha permitido construir un marco de referencia sólido que integra la planificación estratégica, la gestión organizacional, el liderazgo transformacional y los enfoques metodológicos para la toma de decisiones en instituciones de salud.

En este sentido, se ha podido constatar que la ausencia de planificación estratégica y liderazgo formalizado en la Clínica Fertility, señalada en el planteamiento del problema, constituye una barrera para su competitividad y sostenibilidad. Los referentes revisados demuestran que la

adopción de modelos estratégicos como el análisis FODA, PESTEL, la cadena de valor y las cinco fuerzas de Porter, en conjunto con un liderazgo transformacional orientado a la motivación y compromiso del talento humano, permiten crear ventajas competitivas sostenibles, mejorar la eficiencia operativa y consolidar una cultura organizacional de calidad.

De esta manera, el Capítulo II no solo ofrece un sustento teórico a la propuesta de esta investigación, sino que además responde de manera preliminar al planteamiento del problema al evidenciar que existen modelos probados y adaptables al contexto de clínicas privadas de fertilidad en México. La integración de estos enfoques constituye la base conceptual sobre la cual se articulará el diseño del plan estratégico en los capítulos siguientes, asegurando coherencia entre la fundamentación teórica, los objetivos de la investigación y la propuesta de transformación organizacional de la Clínica Fertility

CAPÍTULO III: FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS Y RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

El presente capítulo integra los fundamentos metodológicos y los principales resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación. En primer lugar, se describe el diseño metodológico adoptado, el cual se enmarca en un enfoque mixto que combina herramientas

cuantitativas y cualitativas con el propósito de obtener una visión integral de la realidad organizacional de la Clínica Fertility. Se detallan la operacionalización de variables, las técnicas de recolección de datos, los instrumentos aplicados, la muestra seleccionada y el procedimiento del trabajo de campo. Posteriormente, se presentan los resultados derivados de la aplicación de encuestas a colaboradores y pacientes, así como de entrevistas semiestructuradas a directivos y personal clave. Estos hallazgos se organizan en torno a las dimensiones centrales del estudio: liderazgo, gestión organizacional, eficiencia operativa, satisfacción del paciente e infraestructura. Finalmente, se ofrece un análisis interpretativo que permite identificar los principales problemas de la clínica y justificar la pertinencia de diseñar un plan estratégico-económico que fortalezca su competitividad y sostenibilidad en el sector de la salud reproductiva.

3.1. Cuadro Operacionalización de variable.

Operacionalización de Variables						
Tema: Plan estratégico económico para el desarrollo de habilidades de liderazgo en relación con la competencia del mercado y la estabilidad financiera para directivos y profesionales de salud en la Clínica Fertility, México, de marzo a octubre de 2024.						
Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Hipótesis	Variables estudiadas	Dimensiones	Indicadores
¿Cómo un plan estratégico económico contribuye al desarrollo de habilidades de liderazgo en relación con la competencia del mercado y la estabilidad financiera para directivos y profesionales de salud en la Clínica Fertility, México,	Proponer un plan estratégico económico que contribuya al desarrollo de habilidades de liderazgo en relación con la competencia del mercado y la estabilidad financiera para directivos y profesionales de salud en la Clínica Fertility, México, de marzo a octubre de 2024	Determinar los fundamentos teóricos referenciales. de plan estratégico económico y las habilidades de liderazgo en relación con la competencia del mercado y la estabilidad financiera para directivos y profesionales de salud en la Clínica Fertilito.	Un plan estratégico económico desarrolla las habilidades de liderazgo en relación con la competencia del mercado y la estabilidad financiera para directivos y profesionales de salud en la Clínica Fertility, México, de marzo a octubre de 2024.	Variable independiente: Plan Estratégico-Económico	Planificación financiera	Existencia de presupuesto anual, uso de indicadores de rentabilidad (VAN, TIR), control de costos
		Caracterizar el estado actual del problema en el contexto las habilidades de liderazgo en relación con la competencia del mercado y la estabilidad financiera para directivos y profesionales de salud en la Clínica Fertility			Gestión de procesos	% cumplimiento de protocolos de atención, tiempo promedio de atención por paciente
		Liderazgo organizacional			% colaboradores que consideran efectivo el liderazgo, rotación de personal, nivel de motivación reportado en encuestas	

de marzo a octubre de 2024?					Posicionamiento competitivo	% pacientes que recomiendan la clínica (NPS), crecimiento de la participación de mercado anual, Nro de convenios con empresas u organismos	
		Elaborar la propuesta de plan estratégico económico para el desarrollo de habilidades de liderazgo en relación con la competencia del mercado y la estabilidad financiera para directivos y profesionales de salud en la Clínica Fertility			Variable(s) dependiente(s) : Habilidades de liderazgo en directivos y profesionales	Toma de decisiones	Frecuencia de reuniones directivas con participación activa, % decisiones basadas en datos o evidencias
		Valorar la pertinencia de la propuesta de plan estratégico económico para el desarrollo de habilidades de liderazgo en relación con la competencia del mercado y la estabilidad financiera para directivos y profesionales de salud en la Clínica Fertility				Comunicación	Frecuencia de reuniones informativas o boletines internos, % colaboradores que consideran clara la comunicación interna
						Motivación del personal	% reducción rotación voluntaria de personal, programas capacitación
						Innovación en los servicios	Nro. Nuevos servicios o técnicas, % de inversión destinada a innovación, tiempo promedio en responder a cambios de mercado o normativos.

Fuente: Elaboración propia

3.2. Diseño metodológico

La investigación adoptó un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), con un diseño no experimental y de corte transversal. Este diseño permitió observar los fenómenos tal como ocurren en el contexto natural de la clínica, sin manipular variables y recoger información en un solo momento del tiempo.

3.2.1. Definición del Enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis.

La investigación se enmarca dentro del enfoque metodológico mixto, en concordancia con la clasificación propuesta por Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014), quienes afirman que este enfoque permite aprovechar las fortalezas del enfoque cuantitativo y cualitativo, brindando una comprensión más integral del fenómeno estudiado. Esta decisión metodológica responde a la complejidad del objeto de estudio —la gestión organizacional en una clínica de fertilidad de tipo familiar—, ya que requiere tanto del análisis numérico de variables organizacionales como de la interpretación de percepciones, experiencias y significados contruidos por los actores internos.

Desde el enfoque cuantitativo, se aplicaron encuestas estructuradas dirigidas al personal administrativo, operativo y clínico de la Clínica Fertility. Este componente responde al paradigma positivista, que según Hernández Sampieri et al. (2014), busca la medición precisa y objetiva de fenómenos mediante la utilización de instrumentos estandarizados. Los resultados obtenidos permiten establecer patrones de comportamiento y niveles de percepción sobre la calidad de los procesos, el liderazgo y la eficiencia operativa, los cuales son fundamentales para sustentar el diagnóstico organizacional.

El componente cualitativo fue abordado mediante entrevistas semiestructuradas a directivos y personal clave, enmarcadas en el paradigma interpretativo, el cual busca comprender la realidad desde la perspectiva de los sujetos que la viven (Hernández Sampieri et al., 2014). Este enfoque permitió captar la profundidad de los significados asociados a la toma de decisiones, la cultura organizacional y la disposición al cambio, elementos cruciales para construir una propuesta de intervención estratégica ajustada a la realidad interna de la organización.

En cuanto al diseño metodológico, el estudio corresponde a un diseño no experimental, dado que las variables no fueron manipuladas deliberadamente, sino observadas tal como ocurren en el entorno natural de la clínica. Según Hernández Sampieri et al. (2014), este diseño es apropiado cuando se pretende describir fenómenos tal como se presentan, sin alterar sus condiciones. Asimismo, se trata de un diseño transversal, ya que la recolección de datos se llevó a cabo en un solo momento del tiempo, específicamente durante el periodo comprendido entre marzo y octubre de 2024.

Respecto al nivel de investigación, el estudio se clasifica como descriptivo-explicativo. El nivel descriptivo permite caracterizar las condiciones actuales de la organización, mientras que el nivel explicativo busca identificar las relaciones entre las variables clave —como la ausencia de planificación estratégica, la debilidad del liderazgo y la baja eficiencia operativa—, lo que resulta esencial para fundamentar la propuesta del plan estratégico-económico.

En síntesis, el enfoque mixto y el diseño no experimental de tipo transversal con alcance descriptivo-explicativo, conforme a Hernández Sampieri, proporcionan una base metodológica sólida, pertinente y coherente con el carácter propositivo del estudio. Esta estructura permitió diagnosticar con rigor la situación actual de la Clínica Fertility y sustentar la formulación de una propuesta viable de transformación organizacional.

3.2.2. Definición de Métodos, técnicas e Instrumentos de obtención de Datos

La presente investigación se fundamenta en el uso de métodos teóricos y empíricos, los cuales, según Hernández Sampieri et al. (2014), son esenciales para el desarrollo del conocimiento científico. Estos métodos se articulan para lograr una comprensión profunda y estructurada del fenómeno investigado.

Métodos Teóricos

Los métodos teóricos empleados permitieron sustentar conceptualmente el estudio, analizar el objeto de investigación y formular hipótesis. Entre ellos se destacan:

Histórico-lógico: Se utilizó para comprender la evolución del modelo de gestión en clínicas de fertilidad, así como para establecer el contexto histórico del funcionamiento de la Clínica Fertility.

Analítico-sintético: Se aplicó al descomponer la realidad organizacional en partes (procesos, liderazgo, satisfacción del paciente) y luego integrarlas para interpretar la situación general de la clínica.

Hipotético-deductivo: Permitió establecer una hipótesis (viabilidad de implementar un plan estratégico) y deducir consecuencias que fueron contrastadas empíricamente mediante encuestas y entrevistas.

Modelación: Se empleó para diseñar un modelo estratégico adaptado a las necesidades específicas de la Clínica Fertility, fundamentado en la teoría organizacional.

Enfoque de sistema: Sirvió como marco para analizar la clínica como un sistema compuesto por múltiples subsistemas (administrativo, operativo, clínico), interrelacionados entre sí.

Estos métodos permitieron construir el marco teórico, estructurar la hipótesis y definir la estrategia metodológica del estudio.

Métodos Empíricos

Los métodos empíricos se orientaron a la recolección directa de datos en el contexto natural de la clínica. Se utilizaron técnicas tanto cuantitativas como cualitativas para asegurar la validez y riqueza de la información.

3.2.3. Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos.

En el marco de esta investigación se diseñaron y aplicaron diversos instrumentos de recolección de datos, tanto cuantitativos como cualitativos, con el propósito de obtener información confiable y pertinente sobre la gestión organizacional y el liderazgo en la Clínica Fertility.

Para la dimensión cuantitativa, se elaboraron encuestas estructuradas con preguntas en escala Likert de cinco niveles, dirigidas a dos grupos principales: (I) colaboradores y directivos de la clínica, para evaluar percepciones sobre liderazgo, procesos operativos y motivación; y (II) pacientes, para medir satisfacción con la atención médica, infraestructura y calidad de los servicios. Las preguntas fueron diseñadas a partir de categorías derivadas del marco teórico

(liderazgo transformacional, gestión estratégica y competitividad), lo cual permitió garantizar la validez de contenido.

En cuanto a la dimensión cualitativa, se elaboraron guías de entrevistas semiestructuradas aplicadas a directivos y colaboradores clave, con el fin de profundizar en las percepciones sobre procesos internos, liderazgo y toma de decisiones. Este instrumento se diseñó con base en los constructos teóricos de gestión organizacional y cambio estratégico, de manera que las preguntas exploraran la realidad desde la perspectiva de los actores involucrados.

Respecto al proceso de validación de los instrumentos, se implementaron las siguientes acciones:

- **Validez de contenido:** los instrumentos fueron sometidos a juicio de expertos (tres académicos especialistas en gestión hospitalaria y dos profesionales con experiencia directiva en clínicas privadas), quienes evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de cada ítem con los objetivos de la investigación. Se realizaron ajustes a la redacción y orden de algunas preguntas para asegurar su correspondencia con las variables definidas.
- **Prueba piloto:** se aplicó la encuesta a un grupo reducido de 5 colaboradores y 10 pacientes de la clínica, con el fin de verificar la comprensión de las preguntas, identificar ambigüedades y estimar la duración promedio de aplicación. Los resultados de la prueba piloto permitieron ajustar términos técnicos, simplificar la redacción de ítems complejos y establecer un tiempo estimado de 10-12 minutos por encuesta.
- **Consistencia interna:** los resultados de la prueba piloto fueron analizados mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, alcanzando un valor superior a 0.80, lo cual evidencia un nivel aceptable de confiabilidad en la escala utilizada.

Con estos procedimientos, se garantizó que los instrumentos de recolección de datos cumplieran con criterios de validez y confiabilidad, permitiendo obtener información sólida y útil para responder a los objetivos de investigación.

Encuestas

Técnica: Cuantitativa estructurada.

Instrumento: Cuestionario con escala Likert.

Objetivo: Medir variables como liderazgo, satisfacción del paciente, motivación laboral y eficiencia operativa.

Aplicación:

Colaboradores (n=30, incluyendo 4 directivos): para evaluar percepción interna sobre la gestión organizacional.

Pacientes (n=100): para evaluar la experiencia de atención y calidad percibida del servicio.

Entrevistas semiestructuradas

Técnica: Cualitativa.

Instrumento: Guía de preguntas abiertas.

Objetivo: Profundizar en las percepciones del liderazgo, procesos internos y profesionalización.

Aplicación:

A los 4 directivos.

A un grupo selecto de empleados clave.

Análisis documental

Técnica: Observación indirecta.

Instrumento: Fichas de análisis documental.

Objetivo: Analizar documentos internos como informes de desempeño, registros financieros y protocolos operativos.

Aplicación: Evaluación de consistencia entre los procesos declarados y los realmente implementados.

3.2.4. Determinación de la Muestra y su Criterio de Selección

Definición de la Muestra : La muestra corresponde a un subconjunto de la población total de la Clínica Fertility. En investigación científica, la muestra representa una parte significativa del

universo, seleccionada con criterios que permiten obtener información representativa para generalizar resultados. Su selección responde a principios de economía de tiempo y recursos, y se establece definiendo unidades de muestreo y de análisis.

Muestra de Colaboradores

Tamaño: 30 colaboradores (incluidos 4 directivos).

Tipo de muestreo: Censal, debido al tamaño reducido de la población.

Unidad de análisis: Cada colaborador.

Unidad de muestreo: Toda la plantilla laboral.

Muestra de Pacientes

Tamaño: 100 pacientes.

Tipo de muestreo: No probabilístico por conveniencia.

Criterios de inclusión:

Pacientes que hayan recibido atención en los últimos 6 meses.

Mayores de edad.

Disposición para participar voluntariamente.

Criterios de exclusión:

Pacientes nuevos sin experiencia suficiente en la clínica.

Personas en tratamiento menos de 30 días.

Unidad de análisis: Cada paciente.

Unidad de muestreo: Usuarios de los servicios clínicos de fertilidad en el periodo indicado.

3.3. Trabajo de campo (o presentación de evidencias)

Para llevar a cabo el trabajo de campo de esta investigación, se diseñó un procedimiento metodológico sistemático orientado a recolectar información relevante, válida y confiable sobre la gestión organizacional de la Clínica Fertility. El proceso se ejecutó en tres fases principales durante el periodo comprendido entre marzo y octubre de 2024.

Fase 1: Preparación y planificación

En esta primera etapa se elaboraron los instrumentos de recolección de datos. Se diseñaron dos encuestas estructuradas: una dirigida al personal administrativo, clínico y operativo, y otra orientada a los pacientes para evaluar su percepción sobre la calidad del servicio. Asimismo, se redactó una guía de entrevistas semiestructuradas para directivos y líderes de área. Todos los instrumentos fueron validados por juicio de expertos antes de su aplicación. Además, se solicitó autorización formal a la dirección de la clínica para llevar a cabo el estudio y se garantizó la confidencialidad y el consentimiento informado de los participantes.

Fase 2: Ejecución del trabajo de campo

Durante esta etapa, se aplicaron los instrumentos de forma presencial en la sede principal de la Clínica Fertility. Las encuestas fueron distribuidas en formato físico y digital, de acuerdo con la disponibilidad del personal. Se priorizó la aplicación durante horarios administrativos para no interferir con la dinámica operativa de la clínica. Las entrevistas semiestructuradas fueron realizadas de forma individual, grabadas con consentimiento previo, y posteriormente transcritas para su análisis. En total, se encuestó a un número representativo de trabajadores y se entrevistó a los principales líderes clínico-administrativos.

Fase 3: Sistematización y análisis de la información

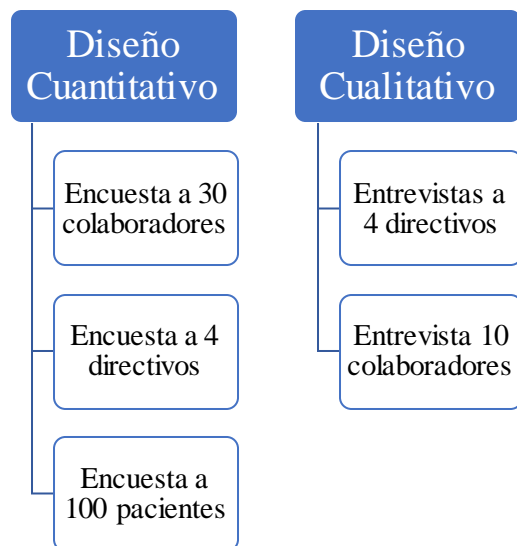
Una vez finalizada la recolección de datos, se procedió a la tabulación de los resultados cuantitativos mediante software estadístico de tipo descriptivo. Paralelamente, se codificaron las entrevistas cualitativas y se analizaron siguiendo el método de categorización temática, identificando patrones discursivos comunes entre los participantes. La triangulación de los hallazgos permitió validar los problemas identificados y construir una propuesta estratégica pertinente y contextualizada.

Este procedimiento de trabajo de campo permitió captar de manera integral tanto las percepciones como los datos objetivos sobre el funcionamiento organizacional de la clínica, sirviendo como base empírica para el diseño del plan estratégico-económico propuesto en el presente estudio

3.3.1. Aplicación de los instrumentos

Esta sección describe las acciones llevadas a cabo en el trabajo de campo. La recolección de datos se realizó mediante encuestas aplicadas a colaboradores y entrevistas a directivos, las cuales se ejecutaron durante el periodo de investigación. Las encuestas se centraron en temas de planificación estratégica, como; liderazgo, satisfacción del paciente y claridad en los roles, mientras que las entrevistas exploraron percepciones sobre el estado actual de la gestión operativa y los desafíos de liderazgo.

Figura4. Aplicación de los instrumentos



Fuente: Elaboración Propia

Las encuestas y entrevistas fueron aplicadas siguiendo un protocolo estándar para asegurar la consistencia de los datos recolectados. Las encuestas se distribuyeron entre los colaboradores de

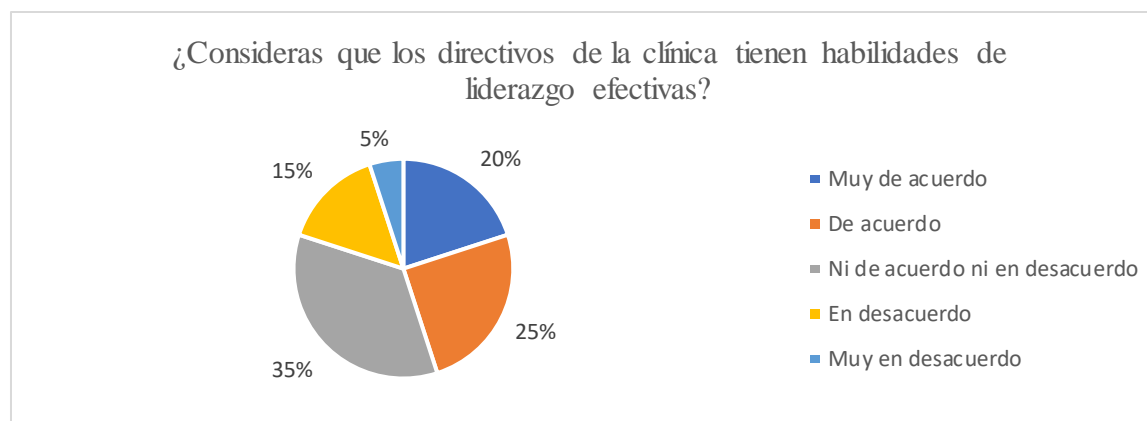
la clínica, mientras que las entrevistas se llevaron a cabo en reuniones individuales con los directivos, permitiendo profundizar en sus perspectivas sobre los problemas organizacionales.

3.3.2. Procesamiento de la Información y Representación Gráfica

Los datos recolectados fueron procesados y organizados en gráficos y tablas que ilustran los hallazgos clave. Estos gráficos muestran, por ejemplo, los porcentajes de colaboradores que perciben la necesidad de un plan estratégico, que se traduce en una falta de procesos estandarizados.

Los datos cuantitativos se obtuvieron a partir de las encuestas aplicadas a los 30 colaboradores de la Clínica Fertility, incluyendo 4 directivos, y a 100 pacientes que recibieron tratamiento en la clínica en los meses de marzo a abril de 2025. Los resultados se presentan a continuación, organizados por temas clave que confirman la existencia del problema de falta de profesionalización.

Gráfico 1. Resultado Habilidades de Liderazgo.



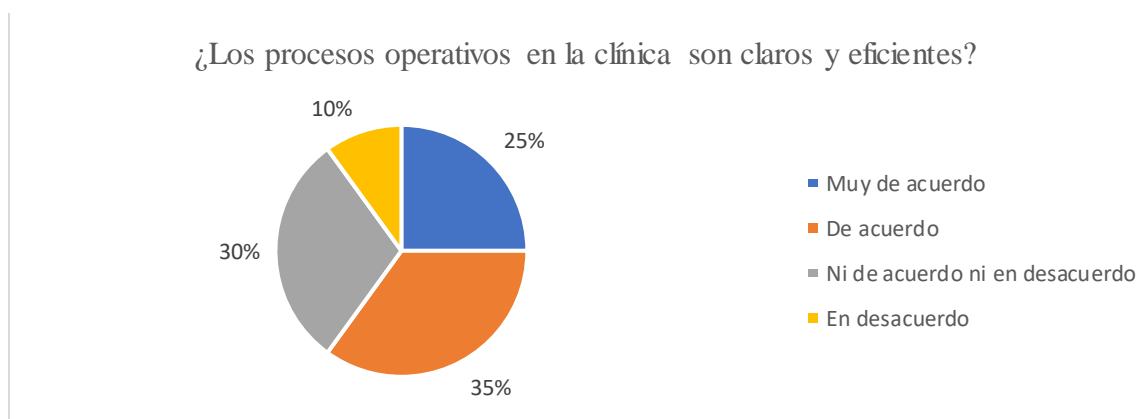
Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: Solo el 45% de los colaboradores está de acuerdo o muy de acuerdo con la efectividad del liderazgo en la clínica, lo que refleja que más de la mitad del personal percibe una falta de liderazgo claro o no tiene una opinión definida. Esto confirma la falta de una planificación estratégica que fortalezca el liderazgo organizacional.

Gráfico 2. Resultado Encuesta Orientación de Mando

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: Aunque un 70% de los colaboradores indica que recibe orientación clara sobre sus funciones, el 30% restante muestra una falta de claridad, lo que sugiere que los procesos organizacionales y la definición de roles no están completamente formalizados. Esta falta de claridad está asociada con la carencia de un sistema de gestión estructurado.

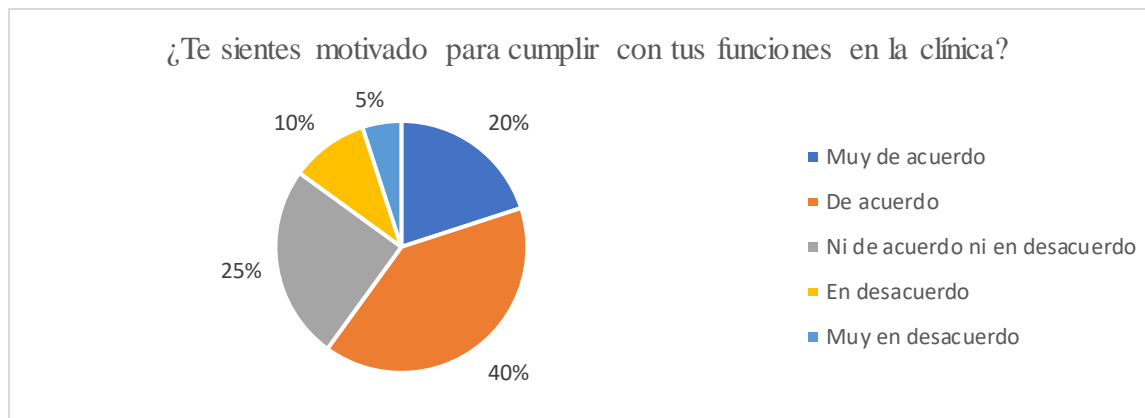
Gráfico 3. Resultado Encuesta Procesos Operativos

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: Un 60% de los colaboradores considera que los procesos operativos son eficientes, mientras que el 40% restante percibe algún grado de ineficiencia o falta de claridad en los procesos, síntoma inequívoco de la falta de lineamientos estratégicos que guíen las metas y

objetivos operacionales. Esto indica que la ausencia de formalización de procesos está generando ineficiencias en el funcionamiento diario de la clínica, lo que afecta su operatividad.

Gráfico 4. Resultado Encuesta Motivación del Personal



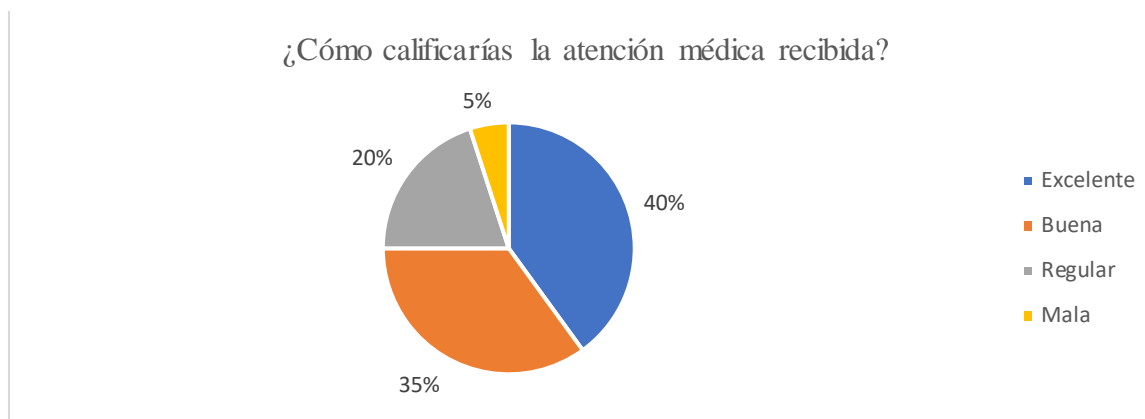
Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: Un 60% de los colaboradores se siente motivado, pero el 40% restante muestra algún grado de desmotivación. Este dato es preocupante, ya que refleja una carencia de estrategias de liderazgo motivacional, lo que es común en organizaciones que no cuentan con una estructura formal de liderazgo y desarrollo del talento humano.

Encuesta a Pacientes

Objetivo: Evaluar la satisfacción de los pacientes con los servicios ofrecidos por la clínica, considerando aspectos como la calidad del servicio médico, la infraestructura y la eficiencia del personal.

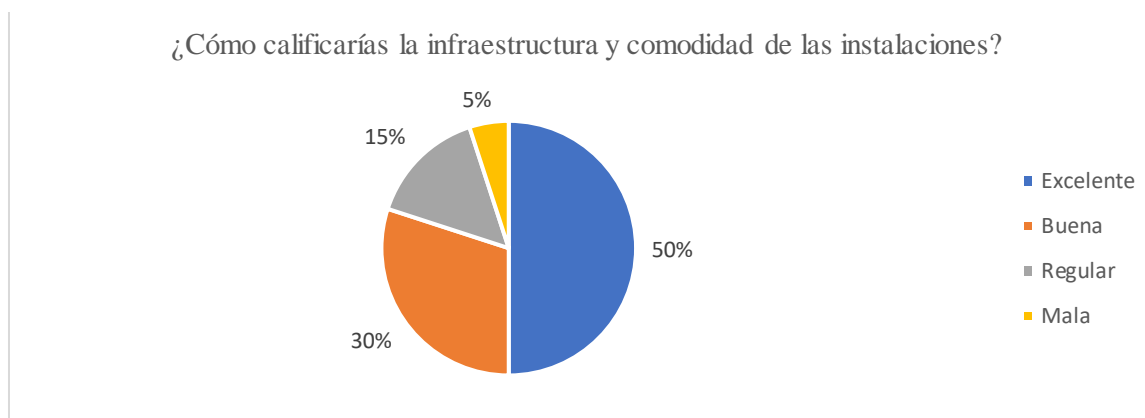
Gráfico 5. Resultado Encuesta Calificación de Gestión



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: Aunque la mayoría de los pacientes (75%) califica positivamente la atención médica, un 25% percibe deficiencias en la calidad del servicio. Esto refleja la necesidad de mejorar los sistemas operativos y por sobre todo desarrollar ventajas competitivas que le den valor al cliente.

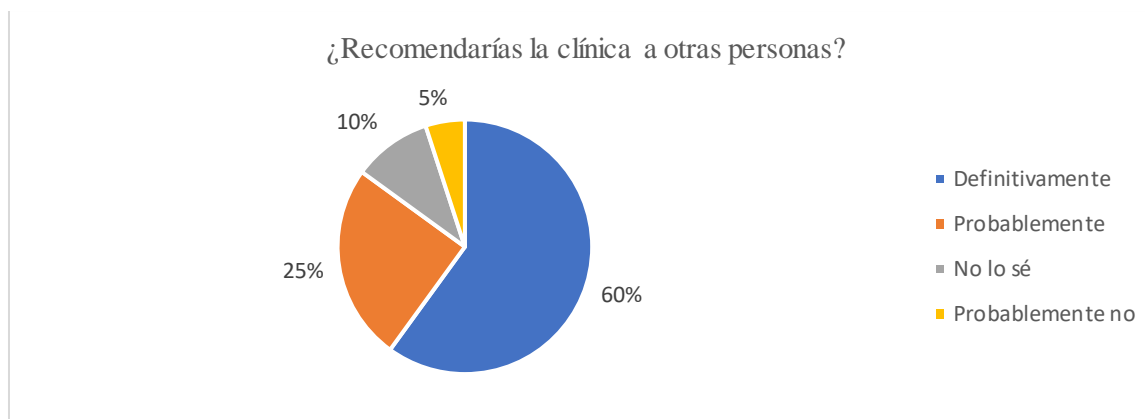
Gráfico 6. Resultado Encuesta Infraestructura



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: La infraestructura de la clínica es percibida mayormente de manera positiva, pero un 20% de los pacientes considera que las instalaciones necesitan mejoras. Esta percepción puede estar relacionada con una gestión ineficiente de los recursos, indicando la necesidad de implementar estrategias de planeación financiera y operativa para invertir en la mejora de las instalaciones.

Gráfico 7. Resultado Encuesta Recomendación



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: Aunque la mayoría de los pacientes recomendaría la clínica, un 40% muestra cierto grado de duda o insatisfacción, lo que puede estar relacionado con la falta de ventajas competitivas que genera una inconsistencia en la calidad del servicio percibida.

Los datos cualitativos se obtuvieron a partir de entrevistas semiestructuradas con los directivos y algunos colaboradores clave de la clínica, además de un análisis documental sobre los procesos operativos y administrativos. A continuación, se presentan los resultados cualitativos más relevantes.

Entrevistas de los directivos

Objetivo: Evaluar la percepción de los directivos sobre la estrategia, el liderazgo, la gestión organizacional y la necesidad de planteamientos estratégicos en la clínica.

Durante las entrevistas, 3 de los 4 directivos mencionaron que sienten que su rol principal en la clínica es técnico-médico y que no cuentan con formación suficiente en gestión empresarial o liderazgo organizacional. Reconocen que las decisiones clave son centralizadas, lo que puede generar ineficiencia en la operación diaria.

- **Cita relevante:** “Nuestro enfoque ha sido siempre en lo médico, pero sabemos que hace falta más estructura y que el liderazgo debería ser más compartido. A veces, las decisiones se retrasan porque todo recae en nosotros” (director Médico).

Los directivos admitieron que no existen planes de procedimientos formalizados y que la toma de decisiones sobre la operatividad diaria se realiza de manera reactiva, sin un plan estratégico claro. Esto genera problemas de coordinación entre las diferentes áreas de la clínica, especialmente en la gestión de citas y recursos.

- **Cita relevante:** “No tenemos un manual de operaciones o algo por el estilo. Cada quien sabe lo que tiene que hacer, pero no hay un sistema formal que nos guíe. A veces esto crea confusión” (Gerente Administrativo).

Todos los directivos coincidieron en que un planteamiento estratégico de la clínica es esencial para mejorar tanto la eficiencia operativa como la satisfacción del personal y los pacientes. Expresaron interés en implementar **sistemas de gestión y programas de capacitación** para desarrollar habilidades gerenciales.

- **Cita relevante:** “Sabemos que necesitamos profesionalizarnos. Tener un plan que nos guíe nos ayudaría a organizar mejor nuestros procesos y mejorar la gestión de todo el equipo” (directora Financiera).

Entrevistas de los colaboradores

Objetivo: Evaluar la percepción de los colaboradores sobre la gestión operativa, el liderazgo y la comunicación interna en la clínica.

Los colaboradores mencionaron que la comunicación entre las distintas áreas de la clínica es deficiente y que a menudo no reciben retroalimentación sobre su desempeño o claridad sobre las metas a alcanzar. También señalaron que las decisiones tienden a ser centralizadas, lo que provoca retrasos y dificultades en la operatividad.

- **Cita relevante:** “A veces no sabemos qué se espera de nosotros hasta que ya es muy tarde. La comunicación con los jefes es limitada y casi siempre dependemos de que nos digan qué hacer” (Enfermera).

Los empleados coincidieron en que los procesos operativos no están completamente estandarizados. Esto genera inconsistencias en la atención al paciente y problemas de

organización interna, como la duplicación de tareas y la falta de claridad en los procedimientos administrativos.

- **Cita relevante:** “Todo cambia según el día. A veces nos faltan insumos, o no hay suficientes citas para los pacientes. Esto no es culpa de una persona, sino que no tenemos un sistema que nos organice” (Personal Administrativo).

3.4. Análisis e Interpretación de los Resultados

El análisis e interpretación de los resultados se desarrolló a partir de la triangulación metodológica propia del enfoque mixto, que integra tanto datos cuantitativos como cualitativos. Esta estrategia permitió contrastar las percepciones subjetivas de los actores con información objetiva obtenida mediante instrumentos estructurados, generando así una comprensión integral del funcionamiento organizacional de la Clínica Fertility.

Análisis Cuantitativo

Los datos cuantitativos obtenidos a través de las encuestas fueron procesados mediante técnicas de estadística descriptiva, utilizando medidas de tendencia central y frecuencias relativas. Los resultados revelaron deficiencias significativas en la planificación estratégica, la ausencia de procedimientos formalizados, y una percepción generalizada de liderazgo centralizado y poco participativo. El 73% del personal encuestado manifestó desconocer la existencia de lineamientos estratégicos formales, y un 68% indicó que las decisiones clave se concentran en una sola figura directiva sin consulta colectiva. Estos hallazgos evidencian una estructura organizativa débil, sin mecanismos claros de coordinación ni indicadores de desempeño establecidos.

Análisis Cualitativo

El análisis cualitativo se fundamentó en la codificación temática de las entrevistas semiestructuradas aplicadas a directivos y personal clave. Las categorías emergentes más relevantes fueron: "liderazgo médico-administrativo informal", "resistencia al cambio estructural", "procesos no documentados", y "baja comunicación interdepartamental". Los testimonios señalaron que las decisiones se toman con base en la experiencia y el criterio médico, sin respaldo en planificación estratégica ni datos objetivos. Además, se identificó una cultura

organizacional centrada en la improvisación, la falta de protocolos, y la escasa participación del personal en la toma de decisiones.

Triangulación e Interpretación

La triangulación entre ambos tipos de datos permitió corroborar que la ausencia de una gestión estratégica estructurada es la causa principal de las ineficiencias operativas y del bajo rendimiento institucional. La coincidencia entre los resultados cuantitativos (alta percepción de desorganización y centralismo) y los hallazgos cualitativos (testimonios de liderazgo informal y procesos no sistematizados) refuerza la necesidad de una intervención organizacional integral.

La interpretación de estos resultados permitió sustentar el diseño de una propuesta de planificación estratégica que no solo responda a la necesidad técnica de optimizar procesos, sino también al reto humano y estructural de transformar el modelo de gestión organizacional. En consecuencia, los datos recopilados no solo validan el problema identificado en el planteamiento inicial, sino que justifican plenamente el carácter propositivo del estudio, orientado a generar un cambio sostenible, profesional y con impacto social en el contexto de la salud reproductiva privada.

3.5 Redacción de los Resultados y Discusión

Falta de Liderazgo Profesionalizado

Uno de los principales hallazgos de la investigación es la percepción limitada sobre el liderazgo en la clínica, tal como fue evidenciado en las encuestas a los colaboradores. Solo el 45% de los empleados indicó estar de acuerdo con que el liderazgo en la clínica es efectivo, mientras que el 35% permaneció neutral y el 20% expresó una clara insatisfacción.

Este hallazgo confirma lo planteado en la hipótesis de que la falta de un liderazgo estructurado en estrategias, está afectando la operatividad y el ambiente laboral de la clínica. De acuerdo con Bass y Avolio (1994), el liderazgo estratégico puede mejorar significativamente la motivación y el desempeño del personal, al inspirar una visión compartida y ofrecer una mayor claridad sobre las responsabilidades. Sin embargo, en el caso de la Clínica Fertility, la inexistencia de un plan estratégico genera que las decisiones que son tomadas por los líderes sean ambiguas e ineficaces,

diagnóstico que es compartido tanto por los directivos como por los empleados. Esta situación ha generado inconsistencias en la toma de decisiones y ha limitado la delegación efectiva de funciones, lo que crea un ambiente de trabajo con poca flexibilidad y baja motivación.

La falta de profesionalización y estrategias en la gestión del liderazgo está alineada con lo descrito por Gersick et al. (1997), quienes señalan que las empresas familiares suelen enfrentar retos cuando el liderazgo no se formaliza, especialmente cuando los directivos provienen de un entorno técnico, como es el caso de la Clínica Fertility, donde los líderes tienen una sólida formación médica, pero carecen de formación en gestión.

Problemas de Eficiencia Operativa

Los resultados cuantitativos también mostraron que el 40% de los colaboradores percibe algún grado de ineficiencia en los procesos operativos. Esta falta de claridad y formalización de los procedimientos impacta negativamente la calidad del servicio y la satisfacción del personal. Este hallazgo confirma la hipótesis sobre la necesidad de implementar sistemas de gestión formalizados, que fueron mencionados tanto por los directivos como por los colaboradores en las entrevistas. El análisis documental mostró que la clínica no cuenta con planes de procedimientos estandarizados, lo que genera confusión y duplicación de tareas en algunos casos. Esto concuerda con lo planteado por ISO 9001:2015, que destaca la importancia de los sistemas de gestión de calidad para mejorar la eficiencia operativa y optimizar la gestión de recursos.

Además, la falta de un sistema de planeación estratégica formalizado es evidente en la ausencia de metas operativas claras y en la dependencia de la toma de decisiones centralizada. Esto es consistente con lo propuesto por Porter (1985), quien señala que una planificación estratégica adecuada permite a las organizaciones alinear sus recursos con las metas de largo plazo, algo que actualmente no está ocurriendo de manera formal en la Clínica Fertility.

Satisfacción del Paciente y Calidad del Servicio

Los resultados de las encuestas a los pacientes mostraron que, aunque la mayoría está satisfecha con la atención médica (75% calificó como excelente o buena), un 25% expresó insatisfacción con la calidad del servicio. Además, el 20% consideró que la infraestructura necesita mejoras. Estos resultados revelan que, aunque la calidad médica en la clínica es adecuada, la falta de gestión formalizada en otras áreas está afectando la experiencia del paciente. La falta de un

sistema eficiente de gestión de recursos y atención al cliente puede explicar las quejas sobre la infraestructura y los tiempos de espera. Según Kotler y Keller (2006), una estrategia comercial exitosa en el sector salud debe ir más allá de los tratamientos médicos, enfocándose en la experiencia integral del paciente.

Este problema es una manifestación de la falta de planeación financiera, ya que los directivos admitieron en las entrevistas que no cuentan con un sistema claro para gestionar las inversiones en infraestructura y equipamiento. Al no tener una planeación financiera formalizada, la clínica no está asignando adecuadamente los recursos para mejorar el entorno y la experiencia del paciente, lo que podría afectar su competitividad a largo plazo.

Necesidad de Planificación Estratégica

Los resultados tanto cualitativos como cuantitativos confirman que la falta de estrategias y profesionalización está impactando negativamente en varias áreas clave de la clínica: el liderazgo, la gestión operativa, y la satisfacción de los pacientes. Esta conclusión está en línea con lo propuesto por Belausteguigoitia (2009), quien argumenta que las empresas familiares deben transitar hacia la profesionalización para asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

El Plan Estratégico propuesto tiene como objetivo abordar estos problemas, proporcionando un marco para mejorar la eficiencia operativa, desarrollar estrategias generadoras de ventajas competitivas y formalizar los sistemas de planeación financiera y gestión organizacional.

CAPÍTULO IV PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN

Este capítulo presenta una propuesta de transformación organizacional basada en el desarrollo de una Planificación Estratégica para la Clínica Fertility. La propuesta tiene como objetivo establecer procedimientos estandarizados, fortalecer el liderazgo y mejorar la gestión operativa, contribuyendo así a una atención de calidad y a la satisfacción del paciente.

A través de la encuesta realizada y de las entrevistas, se puede determinar que la Clínica Fertility no mantiene sistemas de planificación en ninguna de sus áreas, lo que repercute en una toma de decisiones activa, y no proactiva.

La Planificación Estratégica ayuda a una organización como Clínica Fertility a definir un rumbo organizacional, asignar recursos de manera efectiva y tomar decisiones informadas para alcanzar objetivos de largo plazo. Ayudará a ordenar de manera concreta su organización y gestión operacional en base a objetivos.

Los beneficios para el desarrollo de una Planificación Estratégica son:

Adaptación proactiva al cambio: En los tiempos actuales, los cambios se producen de manera más rápida y es mucho más extensivo que nunca. Esto puede poner en riesgo la sobrevivencia de empresas (sobre todo medianas y pequeñas) que no sean capaces de adaptarse a un entorno cambiante. Uno de los beneficios de la planificación estratégica es que ayuda a las organizaciones a enfrentar de forma directa e inteligente los retos que representa la incertidumbre a los cambios. De esta forma, las actividades de gestión estratégica están concebidas para transformar un plan estático en un sistema que proporcione información de rendimiento estratégico a la toma de decisiones.

Creación de equipos de trabajo altamente eficientes: El segundo de los beneficios de la planificación estratégica, es que determina y dirige a los equipos a funcionar como un equipo altamente eficaz al participar de la construcción y el apoyo del plan estratégico.

Perfeccionamiento en el proceso de toma de decisiones: El proceso de planificación estratégica implica la toma de decisiones complejas. Esta situación representa una oportunidad para que las organizaciones perfeccionen sus procesos de toma de decisiones. Por lo tanto, el desarrollo de

una planificación estratégica genera una ocasión propicia para reunir a la organización en torno a objetivos empresariales y refinar la toma de decisiones.

Mejor uso de tiempo y recursos: Todas las organizaciones tienen límites en cuanto a tiempo, recursos financieros y recursos humanos. El caso de Fertility esta situación se exagera producto de su acotado tamaño. La planificación estratégica determina cuál es la mejor forma de disponer de los recursos y de sacarles el mayor rendimiento posible. Desde esta perspectiva, es necesario que todos los gastos de la organización sean evaluados para determinar de qué forma pueden alcanzar los resultados clave.

4.1. Fundamentación de Propuesta de Transformación

4.1.1. Objetivo General de la Propuesta

Desarrollar habilidades de liderazgo en relación con la competencia del mercado y la estabilidad financiera para directivos y profesionales de salud en la Clínica Fertility.

4.1.2. Objetivos Específicos de la Propuesta

- Fortalecer las competencias de liderazgo de los directivos y profesionales de salud mediante procesos de capacitación y acompañamiento estratégico.
- Implementar un modelo de planificación estratégica que permita alinear los recursos financieros, humanos y tecnológicos con los objetivos organizacionales.
- Diseñar procesos de gestión estandarizados que optimicen la eficiencia operativa y mejoren la calidad del servicio al paciente.
- Mejorar el posicionamiento competitivo de la clínica en el mercado de la salud reproductiva mediante estrategias de diferenciación y marketing digital.
- Establecer mecanismos de evaluación y seguimiento que garanticen la sostenibilidad de la propuesta en el mediano y largo plazo.

4.1.3. Fundamentos Teóricos y Conceptuales de la Propuesta

La propuesta se sustenta en los marcos conceptuales revisados en el capítulo II:

- Planeación estratégica (Mintzberg, Porter, Johnson & Scholes) como base para orientar el rumbo organizacional.
- Liderazgo transformacional (Bass & Avolio) como motor de cambio en instituciones de salud.
- Gestión organizacional y hospitalaria como disciplina que asegura eficiencia y calidad de los servicios médicos.
- Economía de la salud como sustento para garantizar viabilidad financiera y sostenibilidad.

4.1.4. Cuerpo Operacional e Instrumental

La propuesta se estructura en fases y actividades alineadas al objetivo general:

1. Diagnóstico y sensibilización interna:
 - Socialización de resultados del diagnóstico inicial.
 - Talleres de sensibilización sobre liderazgo y profesionalización.
2. Diseño del plan estratégico-económico
 - Definición de misión, visión y valores organizacionales.
 - Establecimiento de objetivos estratégicos y financieros.
 - Elaboración de indicadores de seguimiento (KPIs).
3. Implementación de estrategias
 - Capacitación en liderazgo y gestión para directivos y profesionales.
 - Estandarización de procesos administrativos y clínicos.
 - Optimización financiera: presupuesto, control de costos y evaluación de rentabilidad.
 - Estrategias de marketing y posicionamiento.

4. Evaluación y seguimiento

- Aplicación de indicadores de liderazgo, satisfacción del paciente, rentabilidad y eficiencia operativa.
- Revisión semestral de avances y ajustes estratégicos.

4.1.5. Plan Estratégico–Económico para la Clínica Fertility

Eje 1. Liderazgo organizacional

- Objetivo: Profesionalizar las competencias de los directivos y profesionales de salud.
- Acciones:
 - Programa anual de formación en liderazgo transformacional.
 - Mentorías internas y coaching para mandos medios.
 - Creación de un comité de gestión estratégica.
- Indicadores:
 - % de directivos capacitados.
 - % de satisfacción laboral.
 - Reducción de la rotación del personal.

Eje 2. Gestión de procesos

- Objetivo: Estandarizar los procesos clínicos y administrativos.
- Acciones:
 - Elaboración de manuales y protocolos de procesos clave.
 - Digitalización de citas, historias clínicas y pagos.
 - Implementación de un sistema de control de calidad (ISO 9001).
- Indicadores:
 - % de procesos estandarizados.
 - Tiempo promedio de atención por paciente.
 - % de cumplimiento de protocolos de calidad.

Eje 3. Planeación financiera

- Objetivo: Garantizar la sostenibilidad económica y el crecimiento de la clínica.
- Acciones:
 - Elaboración de un presupuesto anual detallado con asignación por áreas (operación, personal, marketing, innovación).
 - Implementación de control de costos mediante indicadores de eficiencia.
 - Proyección de ingresos y gastos a 5 años.
 - Evaluación de rentabilidad de inversiones con VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno).
 - Creación de un fondo de contingencia equivalente al 10% de los ingresos anuales.
 - Búsqueda de alianzas estratégicas y financiamiento externo (créditos blandos, inversionistas).
- Indicadores:
 - % de cumplimiento del presupuesto anual.
 - Margen de rentabilidad neta.
 - Crecimiento anual de ingresos.
 - Reducción de costos operativos (% respecto al año anterior).
 - Valor de VAN y TIR en proyectos estratégicos.

Eje 4. Posicionamiento competitivo

- Objetivo: Consolidar la posición de la clínica en el mercado de la salud reproductiva.
- Acciones:
 - Campañas de marketing digital (redes sociales, SEO, Google Ads).
 - Programas de fidelización de pacientes (seguimiento post-tratamiento, descuentos en segundas consultas).
 - Alianzas con aseguradoras y empresas de salud.
 - Participación en congresos de fertilidad a nivel nacional e internacional.

- Indicadores:
 - % de pacientes que recomiendan la clínica (NPS).
 - Número de nuevos pacientes por trimestre.
 - Crecimiento de la participación de mercado.
 - Número de alianzas estratégicas activas.

Cronograma tentativo de implementación

- Corto plazo (0–12 meses): Diagnóstico, capacitación inicial, presupuesto base, protocolos básicos.
- Mediano plazo (1–3 años): Implementación de procesos digitalizados, campañas de marketing, crecimiento de ingresos del 15–20%.
- Largo plazo (3–5 años): Consolidación financiera, expansión de servicios y apertura de nuevas unidades.

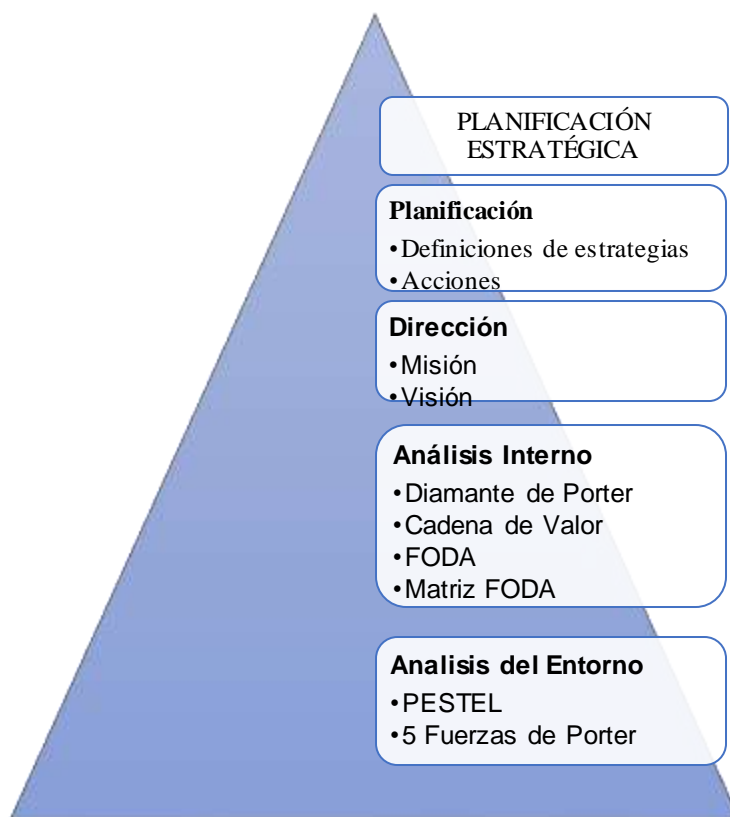
4.2. Estructura de la propuesta de transformación

El modelo planteado para este proyecto se basa en el de la figura 1 (desde el Marco Teórico y Conceptual), pero complementa con la teoría de Michael Porter utilizando las herramientas para el posicionamiento competitivo de las organizaciones. Estas herramientas están fuertemente ligadas al diagnóstico de la industria en donde una empresa u organización quiera posicionarse y desde ahí vislumbrar oportunidades potenciando sus capacidades de generar valor.

El modelo propuesto se sustenta desde la base de la pirámide con el diagnóstico del entorno en donde competirá la organización. Este análisis es fundamental para situar las ventajas y desventajas del sector, así como las oportunidades que brinda la industria. La herramienta a desarrollar en esta etapa es el análisis PESTEL.

Luego del análisis externo, se realiza el análisis interno de la organización o empresa. Este análisis permite identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como también los procesos primarios y secundarios en la cadena de valor del bien o servicio que produce. La herramienta conectora entre el análisis interno y externo es el Diamante de Porter que define características de ambos análisis. Las herramientas a utilizar en esta etapa son: Diamante de Porter, Cadena de Valor de Porter, FODA y Matriz FODA

Modelo propuesto para la elaboración de la Planificación Estratégica



Fuente: Elaboración Propia

Finalizado el análisis del entorno e interno, se desarrolla la Dirección de la empresa. Esta etapa es similar a la planteada por (Izquierdo, et al. 2020); define la misión, visión y los objetivos estratégicos de largo plazo de la organización. Cabe destacar que la definición de estos se desarrolla en función del análisis previo, en donde ya se han destacado las ventajas competitivas que tiene o tendrá la organización y la forma de llevarlas a cabo.

El marketing estratégico define los productos a elaborar, la estrategia de precios, de segmentación y de canales de distribución. También se definen los lineamientos y estrategias de mercadeo.

Estas siempre estarán definidas siguiendo la dirección estratégica definida en la sección anterior.

Finalmente, el desarrollo del lineamiento estratégico definido en la propuesta metodológica dará como resultado el posicionamiento de la organización en un sector definido. Este

posicionamiento se fundamenta en la creación, desarrollo y potenciación de las ventajas competitivas desarrolladas y también en la generación de valor en todos los procesos definidos para la organización. La aplicación del plan estratégico no está definida sólo para proyectos nuevos, sino que también a las que ya participan en un mercado específico

El proceso de transformación, referido al desarrollo de la Planificación Estratégica para la Clínica Fertility seguirá el orden establecido en la figura 5. Se puede determinar que este análisis enfoca 4 etapas: Análisis del entorno - Análisis Interno - Dirección – Planificación. Este orden jerárquico nace de una amalgama entre los postulados de Michael Porter y la estructura definida por Izquierdo-Morán, Viteri-Intrago, Baque-Villanueva, & Navarrete, (2020)

Análisis del Entorno

El análisis del macroentorno es esencial para cualquier empresa que quiera mantenerse competitiva, adaptarse a los cambios constantes del mercado y penetrar en nuevos. Comprender los factores del macroentorno y cómo influyen en la estrategia empresarial es clave para el éxito a largo plazo. Para la clínica, el análisis y comprensión de estos factores ayudará a identificar oportunidades y amenazas, a entender mejor las necesidades y comportamientos de los pacientes y a adaptarse a los cambios legislativos o tecnológicos.

Para el desarrollo de este análisis se realiza el análisis PESTEL identificando los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales relacionados al mercado mexicano. La tabla n°4 detalla estos componentes.

Tabla 3. Análisis PESTEL

Político	<p>México se ha caracterizado por mantener políticas que trascienden gobiernos, una de ellas es el funcionamiento de INADEM, relacionada a la estrategia de fomento y promoción de las PYMES.</p> <p>México ha vivido una política de mantención de pactos políticos en el gobierno, dominada hoy por coalición de centro – izquierda. El sistema político mexicano ha mantenido estabilidad política durante las últimas décadas.</p>
Económico	<p>Para el año 2024 ha mostrado una disminución de las tasas de interés con respecto al 2023, lo que puede abaratar proyectos de mejora que requieran financiamiento.</p> <p>El crecimiento de México el año 2024 fue del 1,2%, que representa el peor desempeño desde 2020. La última década se ha caracterizado por un estancamiento económico del país.</p> <p>Para el 2025 se espera una tasa de crecimiento del PIB real del 2,0% una inflación por debajo del 4% volviendo al objetivo del Banco Central del 3% para la primera mitad del 2026.</p>
Social	<p>Se estima que 1.5 millones de parejas han cursado con problemas de infertilidad, aunque sólo entre el 15% al 20% de las parejas en edad reproductiva con infertilidad, buscan tratamiento.</p> <p>En el estudio realizado por Walker 2010 se encontró prevalencia del 17,5% de mujeres que han experimentado alguna vez un período de infertilidad de 12 meses o más. Concluye además que la infertilidad es un serio problema de salud tanto en México como a nivel mundial.</p>

Tecnológico	<p>Existe una amplia gama de tendencias nuevas en tecnología y digitalización, sobre todo en la relacionadas con el área médica.</p> <p>Han existido extraordinarios avances científico-tecnológicos que se han producido en las últimas décadas respecto a la reproducción asistida y a la toma de conciencia de este fenómeno que poco a poco se ha convertido en un problema sanitario de primera magnitud</p> <p>Las tasas según (CITA) estudiadas para cada una de las técnicas de reproducción asistida (considera sólo nacimientos vivos) son: Inseminación Artificial: 9.4% FIVET: 20.1%</p>
Ambiental	<p>Existe la tendencia arquitectónica que, las mejoras estructurales que tenga una infraestructura pública como hospitales, clínicas, escuelas, etc., tengan conceptos de aprovechamiento de la radiación solar para minimizar los gastos en calefacción e iluminación. Estas son dos de las partidas de gasto operacional más grande que tiene una clínica o hospital, debido a su alto gasto energético.</p>
Legal	<p>Ley General de Salud Comisión para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS): Entidad encargada de supervisar las clínicas de fertilidad Norma Oficial Mexicana: NOM -007-SSA3-2011: Norma que regula la atención de la mujer en el embarazo.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Análisis 5 Fuerzas de Porter

Para el desarrollo de las 5 fuerzas de Porter se realizará una valorización de los aspectos fundamentales de cada una de estas fuerzas. La valorización tendrá un valor de 1 si el aspecto considerado representa un nivel bajo en la industria, un valor 2 si el aspecto considerado representa un nivel intermedio, y un nivel de 3 si el aspecto tiene un peso alto dentro de la industria. Finalmente se realiza un promedio para todas las características definidas y desde este promedio calculado se defina el nivel de cada una de las fuerzas de Porter.

Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los clientes (pacientes) es bajo, porque existe una baja competencia directa dentro de la industria y el tipo de servicio es altamente especializado.

A continuación, se muestran algunos aspectos relevantes para el poder de negociación de los clientes:

Nivel de organización: Baja, ya que se percibe como una alta necesidad. Por el tipo de servicio tratado, los pacientes no se cambian a la competencia en medio de un tratamiento.

Nivel de información: Baja, los niveles de información son ambiguos, sobre todo los referidos a las tasas de éxito de los tratamientos.

Influencia en el precio: Intermedia, quienes toman la decisión de realizarse un tratamiento, prefieren la calidad del servicio antes que una baja de precios.

Tabla 4. Valorización Negociación de los compradores

Poder de negociación de los compradores	Valoración
Nivel de Organización	1
Nivel de información	1
Influencia en el precio	2
Promedio	1.3

Fuente: Elaboración Propia

Dada la ponderación realizada, en una escala de 1 a 3, se considera que el poder de negociación de los clientes es **Bajo** con una calificación de 1.33, dado que los clientes no cuentan con distintas opciones diferenciadas para realizar sus tratamientos.

Amenaza de nuevos aspirantes

A continuación, se muestran algunos aspectos relevantes para comprender la amenaza de nuevos competidores:

Nivel de precio: Baja, ya que no es una industria que se caracteriza por la competencia de precios competitivos.

Economías de escala: Alta. Entendiendo que se necesita un capital relativamente moderado para iniciar con un proyecto de esta envergadura.

Fidelidad de clientes: Alta. Los clientes que deciden mantener un tratamiento en una clínica que se ajuste a sus necesidades generalmente mantendrán su decisión, sobre todo teniendo en cuenta

el servicio altamente sensible que se realiza. (Esta variable es inversamente proporcional a la amenaza)

Barreras de entrada: Amenaza Alta. La amenaza es alta, porque las barreras de entrada de nuevos competidores son relativamente bajas.

Tabla 5. Valorización Amenaza de nuevos competidores

Amenaza de nuevos competidores	Valorización
Niveles de precio	1
Economías de escala	3
Lealtad de los clientes	1
Barreras de entrada	3
Promedio	2

Fuente: Elaboración Propia

Dada la ponderación realizada, en una escala de 1 a 3, se considera que la amenaza de nuevos competidores es **Moderada** con una calificación de 2. Se contraponen las barreras de entrada bajas, con el alto nivel de fidelización de clientes, sobre todo por el tipo de servicio prestado.

Rivalidad entre competidores existentes

A continuación, se muestran algunos aspectos relevantes para comprender la intensidad de la competencia actual:

Número de competidores: Bajo. Pese a que el número exacto es indeterminado sobre todo para pequeñas clínicas, la cantidad de oferta no logra satisfacer la demanda (ver ítem Social del análisis PESTEL).

Ritmo de crecimiento de la industria: Alto. En México, entre 2018 y 2024, de acuerdo a un análisis de XBrein, el número de clínicas para la fertilidad aumentó un 65,9%

Diversidad de competidores: Baja, por lo general, todas las clínicas de fertilidad ofrecen los mismos tipos de servicios.

Diferenciación de productos: Moderado, Existen diferentes formas de diferenciarse con respecto a la competencia, entre ellos; acompañamiento integral, seguros, métodos de pago,

agilidad en la atención, pero aún se encuentran dentro del círculo de mejoramiento en calidad y no en estrategias de agresividad en liderar precios.

Tabla 6. Valorización Rivalidad entre competidores existentes

Rivalidad entre competidores existentes	Valorización
Número de competidores	1
Crecimiento del sector	3
Diversidad de competidores	1
Diferenciación del Producto	2
Promedio	1.75

Fuente: Elaboración Propia

Dada la ponderación realizada, en una escala de 1 a 3, se considera que la rivalidad de competidores es **media baja**.

Poder de negociación de los proveedores

A continuación, se muestran algunos aspectos relevantes para el poder de negociación de los proveedores:

Cantidad de proveedores: Bajo, existen insumos que son muy específicos y con un alto nivel de tecnología. (Esta variable es inversamente proporcional a la amenaza)

Concentración de proveedores: Bajo, los proveedores se encuentran en distintas áreas geográficas y además son escasos. Existen proveedores estratégicos que tienen una gran influencia en los precios y en el manejo de existencias.

Tabla 7. Valorización Poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los proveedores	Valorización
Cantidad de proveedores	3
Concentración de Proveedores	3
Promedio	3

Fuente: Elaboración Propia

Dada la ponderación realizada, en una escala de 1 a 3, se considera que el poder de negociación de los proveedores es **Muy Alta**.

Amenaza de productos sustitutos

A continuación, se muestran algunos aspectos relevantes para comprender la amenaza de productos sustitutos:

Cantidad de productos sustitutos: Bajo. Las técnicas de fertilidad científicamente comprobadas son de tipos muy específicos.

Aceptación de los sustitutos en el mercado: Inexistente. Los tratamientos con base científica para la fertilidad no presentan productos sustitutos.

Tabla 8. Valorización Amenaza de productos sustitutos

Amenaza de productos sustitutos	Valorización
Cantidad de productos sustitutos	1
Aceptación en el mercado de productos sustitutos	1
Promedio	1

Fuente: Elaboración Propia

Dada la ponderación realizada, en una escala de 1 a 3, se considera que la amenaza de bienes sustitutos es **Muy baja**.

Conclusión análisis PORTER

Luego de determinar el grado de intensidad de los cinco factores del análisis Porter, se determina los niveles de competencia del sector industrial corresponde a 1.81 pts., lo que nos lleva a catalogar la industria con un nivel de rivalidad **Medio -bajo**. Del análisis de las fuerzas de Porter, se determina que los niveles de rivalidad son esencialmente bajos. El factor más sensible es la forma en la que se debe relacionar la clínica con sus proveedores. Por lo tanto, el camino mostrado por el análisis de las 5 fuerzas es que, las estrategias a desarrollar deben estar relacionadas fuertemente en el establecimiento de alianzas estratégicas con los proveedores críticos. Por otro lado, es recomendable establecer alianzas con los propios competidores para hacer fuerzas y equiparar el poder que tienen los proveedores sobre las clínicas de tratamiento. La rivalidad entre competidores es baja, por lo tanto, habrá caminos de entendimiento para fortalecer alianzas.

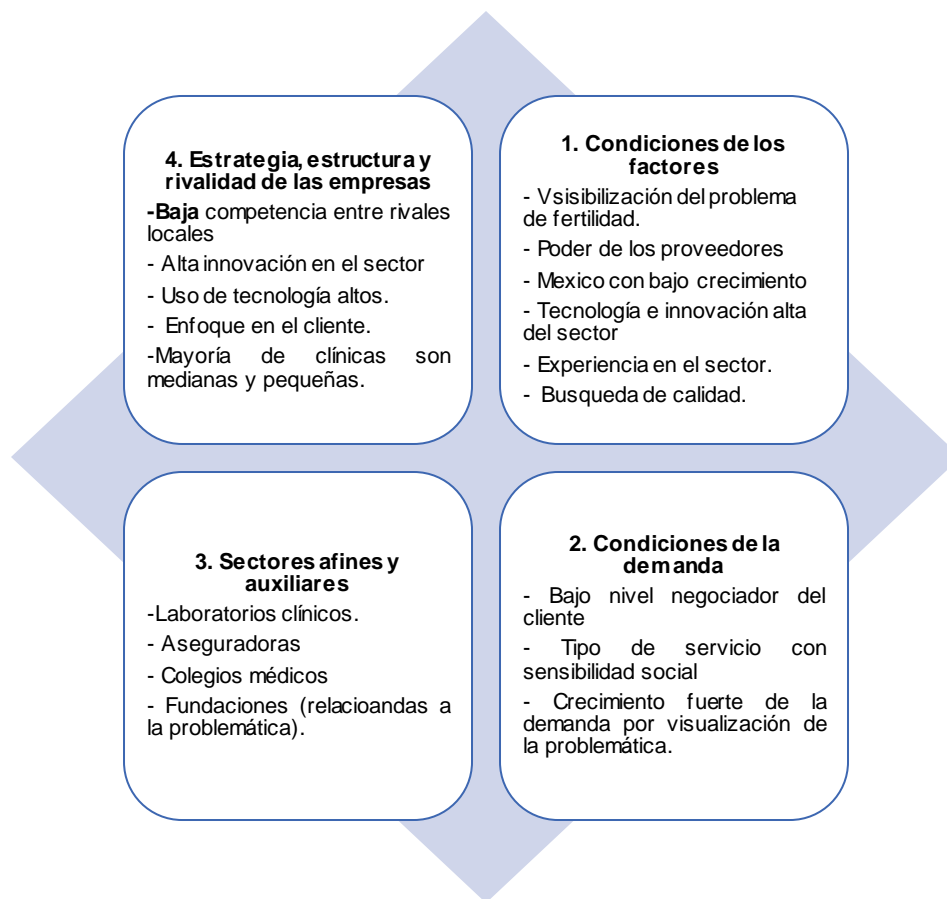
Figura5. Fuerzas de Porter



Análisis Sectorial

Para el análisis sectorial, se realiza en primer lugar el análisis del diamante de Porter para comprender de forma más amplia las condiciones de oferta, demanda, estrategia y estructura que debe seguir la clínica. Luego del conocimiento de las condiciones internas de la compañía se desarrolla la cadena de valor del servicio.

Figura6. Matriz Diamante de Porter



Fuente: Elaboración Propia

En primer lugar, las condiciones de los factores hacen ver el grado de sensibilidad en el tipo de servicio prestado. Las campañas de marketing deben ser muy rigurosas y tener especial tacto en este tema. Un valor para el servicio entregado es contar con la última tecnología disponible, lo que genera a su vez una alta dependencia con los proveedores. Es una oportunidad los niveles de visualización de la problemática de la infertilidad, que hasta hace pocas décadas era un tema tabú. Por el tipo de servicio entregado, los clientes buscan calidad y clínicas con experiencia más que precios bajos, aunque se trate de un tratamiento relativamente costoso. Las estrategias deben definirse buscando competir sobre calidad, aunque la competencia en el sector sea baja. Se debe dar prioridad entonces a las relaciones existentes con los proveedores. Finalmente, el bajo crecimiento económico de México puede influir en la demanda de servicios de forma marginal, apoyado sobre todo porque no existen servicios sustitutos.

Las condiciones de demanda indican la debilidad negociadora de los clientes para este tipo de servicio. Puede ser una oportunidad de posicionamiento brindar poder al cliente en marcos muy

establecidos. No olvidar que el servicio es también de una alta sensibilidad social, lo que repercute en que malos resultados pueden ser visibles a los ojos de la ciudadanía. Las condiciones de la demanda siguen una tendencia ya definida en las condiciones de los factores, que se relaciona a la búsqueda de calidad y no de bajos precios. Existe un crecimiento de la demanda que busca calidad.

En cuantos a los sectores auxiliares se encuentra en primer lugar los Laboratorios clínicos que son, a su vez, los principales y más poderosos proveedores. Mantener niveles de cercanía con ellos serán fundamental para establecer cadenas de suministro sólidas y también para contar con lo último en tecnología para los servicios entregados. Este es un eje diferenciador fundamental para la clínica. Por otro lado, las aseguradoras de salud son fundamentales en el negocio; el establecimiento de planes de salud que contengan el tratamiento de la infertilidad generará un aumento de la demanda real, siendo este una gran oportunidad para la clínica. Es verdad que, por el tamaño, las aseguradoras son mucho más grandes que las clínicas, es una oportunidad entonces generar alianzas y gremios del sector para negociar planes de salud que contengan estos servicios. La baja rivalidad entre competidores puede ser sostén de estas futuras alianzas, Fertility, al tener conocimiento estratégico de esto, debe jugar un rol negociador.

Con respecto a la estrategia y estructura de la rivalidad intersectorial, se ha definido su bajo nivel de rivalidad. Se suma que la mayoría de las clínicas que prestan este servicio son pequeñas o medianas, como el caso de Fertility. Otra razón más para la búsqueda de alianzas entre competidoras. Se establece también, una conclusión que antes se ha mencionado: el enfoque debe estar centrado en el cliente y en la calidad. Luego el precio.

Análisis Interno

Desarrollo de la cadena de valor

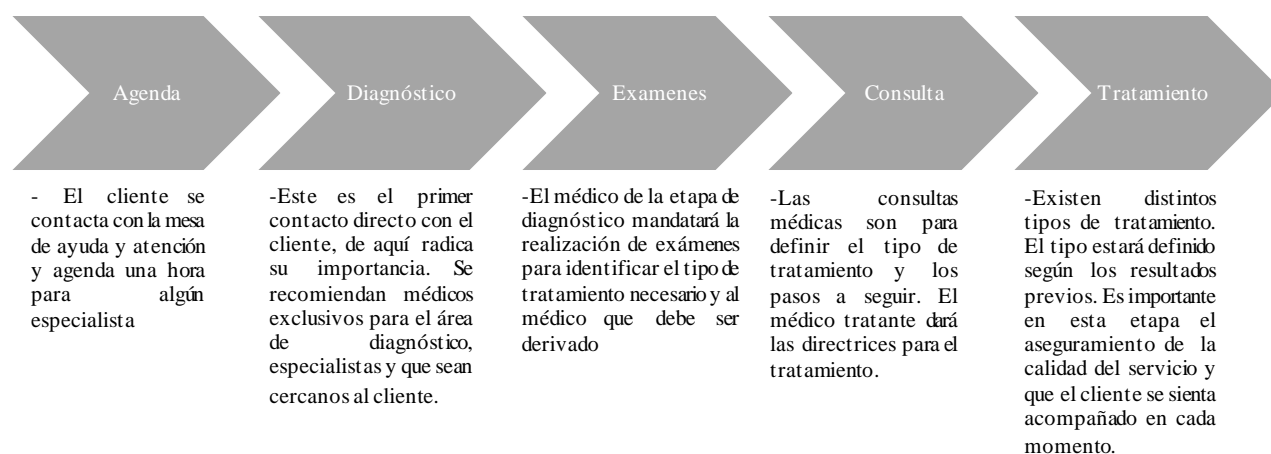
La figura 8 presenta la cadena de valor para Fertility. El eje central de la cadena de valor de la compañía está centrado en el foco al cliente en cada una de las actividades primarias de la clínica. Las actividades secundarias también tienen el mismo foco.

Figura7. Cadena de Valor

Actividades Secundarias



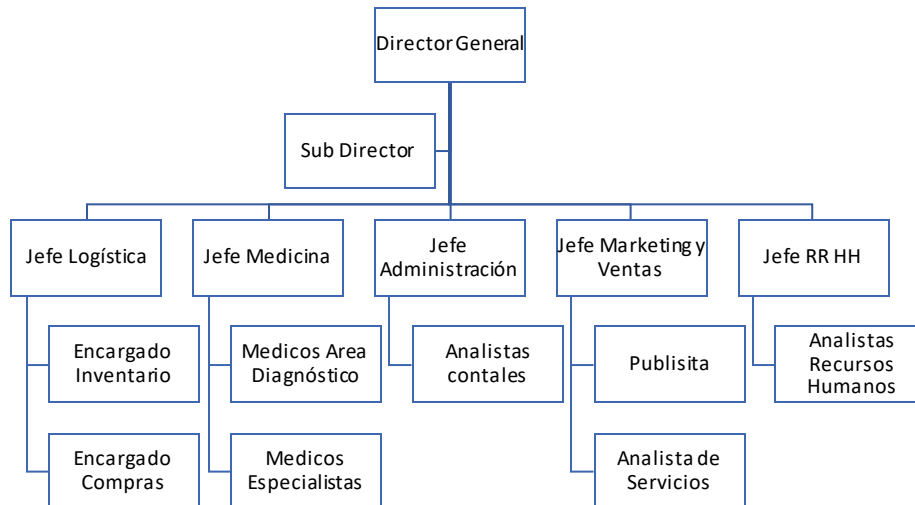
Actividades Primarias



Fuente: Elaboración Propia

Por lo tanto, se puede vislumbrar la diferencia de áreas que debe mantener la compañía. Se desprende del área clínica, la de marketing y estrategia, la de gestión de inventarios, la de administración financiera y de recursos humanos. Cada una de ellas debe tener un jefe de área, incluyendo el área médica.

Figura8. Organigrama Sugerido



Fuente: Elaboración Propia

Análisis FODA

La tabla N°10 muestra en análisis FODA para Fertility, considerando 2 fortalezas, 2 debilidades, 2 oportunidades y 2 amenazas. Mientras que la tabla N°11 se detalla la matriz FODA, en donde la conjunción a cada una establece distintas estrategias.

Tabla 9. Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
(1) Atención médica de calidad (2) Enfoque centrado en el cliente	(1) Desorden organizacional (2) Limitaciones económicas y financieras
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
(1) Apertura de la infertilidad (2) Industria de baja rivalidad	(1) Alto poder de los proveedores. (2) Economía mexicana con bajo crecimiento.

INTERNO EXTERNO	FORTALEZAS	DEBILDADES
	(1) Atención médica de calidad	(1) Desorden organizacional
	(2) Enfoque centrado en el cliente.	(2) Limitaciones económicas y financieras
OPORTUNIDADES (1) Apertura de la infertilidad (2) Industria de baja rivalidad	<p>(1) + (1) + (2) Fertility puede usar sus principales fortalezas que son; su atención médica de calidad centrada en un personal médico de excelencia y su enfoque centrado en el cliente como herramientas para darse a conocer en un mercado en expansión, debido a la visibilidad de la problemática de infertilidad. En la página web de la clínica debe resaltar estas fortalezas. Además, procurar gestionar que, en el motor de búsqueda, la página web de Fertility sea de las primeras en aparecer.</p> <p>(1) + (2) Se debe tener en consideración que los clientes tienen un bajo poder de negociación, por lo tanto, estrategias de disminución de precios no son las adecuadas. Más bien se debe pretender mecanismos de calidad total y mejora continua para desarrollar mejores servicios. Se aconseja un desarrollo de Lean Manufacturing.</p>	<p>(1) + (1) Uno de los objetivos de este proyecto es generar el plan estratégico para disminuir el desorden organizacional. La gran oportunidad que significa la apertura de los temas de infertilidad, y los potenciales clientes que esto conlleva deben ser una motivación para organizar la gestión estratégica y operacional de la compañía y así tener las herramientas para una mejor posición de mercado.</p> <p>(2) + (2) Generar alianzas o gremios con otros competidores permitirá tener una mejor posición negociadora con proveedores de servicios financieros. Como se ha mencionado, la baja rivalidad puede generar puentes entre competidores para la generación de una actividad gremial. Fertility debe ser un actor preponderante en estas asociaciones.</p>
AMENAZAS (1) Alto poder de los proveedores (2) Economía mexicana con bajo crecimiento	<p>(1) + (2) Para aprovechar su enfoque centrado en el cliente, como una fortaleza para diferenciarse en el mercado, Fertility puede potenciar alianzas con proveedores para unificar la cadena de valor. Los proveedores querrán que sus productos se gestionen lo mejor posible en relación a la satisfacción del cliente final de sus productos. Estas alianzas minimizan el riesgo de la cadena de suministro: prioridad en mantención de stock, flujo continuo, retroalimentación de información crítica.</p> <p>(2) + (1) Para mitigar esta amenaza, la empresa podría considerar formas de pago que sean beneficiosas para los clientes, es una forma de darles poder, pero desde una posición de baja negociación. Esto puede resultar una idea diferenciadora para el cliente. Cabe destacar que estas medidas no deben generar en ningún caso una disminución de la calidad en el servicio.</p>	<p>(1) + (1) Para abordar esta situación, la empresa puede considerar estrategias que fortalezcan sus capacidades internas y mejorar su competitividad en el mercado. Ejemplo de ello sería la contratación de talento con experiencia en el sector y la adopción de enfoques innovadores (Ej. Experiencia de usuario) para diferenciarse de la competencia.</p> <p>(2) + (2) Para mitigar estas problemáticas, Fertility debe considerar estrategias para gestionar sus costos y mejorar su eficiencia operativa en un entorno de bajo crecimiento. Esto puede incluir optimizar el uso de recursos y mejorar la gestión financiera para maximizar el flujo de efectivo y minimizar el impacto de la inflación en sus operaciones. Por lo tanto es aconsejable invertir sólo en actividades dentro de la cadena de valor (figura 8)</p>

Matriz de Cambio

Para el desarrollo de la Planificación Estratégica, primero se debe visualizar los cambios que ella proporcionará dentro del esquema organizacional y de gestión. Estos cambios están sujetos a variables específicas. Estas variables, fueron sensibilizadas con cambios esperados, temidos y anhelados. El resultado se detalla a continuación, en la Matriz de Cambio.

Tabla 10. Matriz de Cambio preparada por grupo de expertos

Ámbito	Cambios Esperados	Cambios Temidos	Cambios Anhelados
Tecnológicas	1) Seguridad Información 2) ICT tecnológico (ERP/Conectividad Regional y Local)	1) Vulnerabilidad de la información (Cloud/Bigdata) 2) Capacidad de respuesta (servicio) deba ser más ágil debido al cambio tecnológico de información 3) Brecha de conocimiento o adaptación a uso de tecnología (Clientes, Proveedores, Internos).	1) Capacidad de Vigilancia Tecnológica. 2) Plataforma de acompañamiento digital. 3) Interacción on-line con clientes.
Ambientales	1) Optimización en el uso de energía. Capacidad activa de soluciones de uso clínico	1) Cambio en la legislación y exigencia de porcentajes de eficiencia energética en la industria clínica.	1) Inversión en equipos de estrategia activa en materia de eficiencia energética.
Económicas	1) Capitalización de Clínica Fertility 2) Mayor inversión que promueva mejoramiento de infraestructura 3) Iniciativas de política pública para promover el uso de tratamientos de fertilidad en población más vulnerable	1) Aumento en los precios de los insumos estratégicos. 2) Ingreso de un nuevo competidor con una mayor y mejor infraestructura. 3) Variación inesperada de la divisa (USA/EURO)	1) Las iniciativas económicas generen una disminución de los precios de insumos estratégicos, que en su mayoría corresponden a productos importados de Estados Unidos. 2) Mejoramiento de relaciones comerciales con Estados Unidos. 3) Que el Estado facilite, mediante política pública el tratamiento de fertilidad mediante alianzas público – privadas.
Políticas	1) Reforma Tributaria. 2) Estabilidad político-social en la región (Latam) 3) Políticas de estado de largo plazo 4) Cambio política territorial (POT)	1) Cambio dirección política que afecte el desarrollo país. 2) Mejora en la reputación política del país (Imagen Externa). 3) Nueva visión política de USA, Europa y Asia, afecte tratados actuales de comercio como TLC's. 4) Automatización en la Fiscalización de entidades públicas (Mayor cobertura, Mayor Requerimiento de información, Agilidad del impacto).	1) Estabilidad política del país (Imagen Externa). 2) A consecuencia del plan postconflicto, se desarrollen políticas de fomento

Normativos	1) Nuevas regulaciones que sirvan de barrera a nuevos actores. 2) Mayores exigencias en actividades de comercio exterior. 3) Lineamientos especiales para el manejo de la confidencialidad de la información.	1) Impulso estatal a la entrada de nuevos competidores en la industria. 2) Se acrecienten y/o desvirtúen actividades sociales y laborales que afecten la operación comercial e industrial.	1) La normatividad legal se alinee con los cambios tecnológicos (Ej. ambientales, sociales, culturales). 2) Unificación de la gestión documental de empresas privadas con entidades públicas (Ej. Municipios, gobernaciones, etc.)
Organizativo	1) Normatividad y regulación compliance 2) Alianza Estratégica con otros competidores 3) Fortalecimiento con aliados estratégicos del negocio.	1) Cambios Corporativos pueden impactar la operación (Manejo del cambio). 2) Capacidad de respuesta a los cambios generacionales (Resiliencia). 3) Restricción de recursos financieros.	1) Plan de Sucesión y Retención acorde a la demanda futura del mercado (Nuevas Habilidades). 2) Ampliar el portfolio de servicios y productos.
Cultural	1) Mayor visibilización del problema de fertilidad en hombres y mujeres 2) Actuales procesos migratorios de la región afecten condiciones sociales, competitividad laboral, socio demográficos. 3) Políticas de seguridad corporativa.	1) Preferencia por organizaciones ágiles, conectadas, dinámicas.	1) Comunidades y entes públicos se vean realmente impactados positivamente con proyectos que soluciones la problemática de fertilidad 2) Mayor inclusión y menor desigualdad de género.

Fuente: Elaboración Propia

Selección de Factores de Cambio

Una vez establecidas las variables y componentes de la Matriz FODA y la Matriz de Cambio, se han identificado los Factores de Cambio de la tabla 12. Estos factores serán determinantes para el desarrollo de la Planificación Estratégica, ya que se deberá actuar sobre ellos.

Tabla 11. Factores de Cambio

Nº	Factor de Cambio	Nombre Corto	Definición	Estado Actual
1	Acceso a fondos públicos	AccLictPub	Condiciones idóneas para postular a proyectos de alianza público - privadas	La organización no está inscrita el Registro único de Proveedores y Contratistas. De debe evaluar las condiciones y alcances legales para realizarlo
2	Acceso a proveedores de servicio alternativos.	AccProvAlt	Presencia de competidores que ofertan el servicio, pero no se encuentran regulados.	Existen pequeños proveedores de servicios alternativos en México, generalmente clínicas pequeñas no autorizadas y

				con menores precios que Fertility.
3	Alianzas estratégicas	AlianEstra	Corporación con presencia sólo local, alianzas con empresas del rubro a nivel nacional.	Clínica Fertility no cuenta con un circuito nacional de aliados estratégicos.
4	Aplicaciones del Bigdata	Bigdata	Se entiende como la conectividad y herramientas futuras como (IA, 5G, IoT, Cloud, entre otras)	La organización no cuenta con estrategias o inversiones específicas en estas aplicaciones de Bigdata.
5	Cambio Tecnológico	CambTec	Acercamiento a instituciones que contribuyan a conocer drivers del mercado, futuros desarrollos y desafíos comerciales.	Actualmente la compañía no cuenta con ningún acuerdo o convenio con instituciones que la puedan orientar en este ámbito tecnológico.
6	Competencias del Talento Humano	CompTalH	Competencias, destrezas, conocimientos y habilidades del personal de la organización	Se cuenta con un plan de carrera en especial con competencias técnicas, no así para otras posiciones relevantes de la organización.
7	Desarrollo del Sector Clínico	DesClin	Inversión, Apertura de mercados, Innovación tecnológica, nuevos conocimientos.	El sector clínico debe apuntar al desarrollo tecnológico para mejorar la calidad del servicio a los pacientes.
8	Desarrollo Sector Infraestructura	DesInfra	Nivel de inversión país y extranjera que fomente proyectos de infraestructura clínica en México	Existen proyectos de Infraestructura impulsados por el gobierno, pero no se consolidan.
9	Economía Global	EcoGlobal	Impacto o variación en los mercados económicos mundiales, que afectan commodities relevantes reflejados en el PIB de México.	Condiciones de mercado fluctuantes que pueden impactar a países en desarrollo. Ej. Brexit, Relación comercial China-USA, Políticas Actuales del Gobierno USA, etc.
10	Estabilidad Política y Social País	EstaPolCol	Aseguramiento proceso de Paz, Estabilidad Política, Desarrollo País, Competitividad.	El actual gobierno, tiene una estrategia similar en relación a la seguridad social, política y de la competitividad.
12	Ética y Corrupción	EticaCorrup	Políticas, Regulaciones y Controles internos y externos de la compañía.	Hechos recientes de corrupción entre empresas privadas y entidades públicas. Aún no hay condiciones y garantías que evidencien condiciones seguras para los inversionistas.
13	Financiamiento a clientes	Fin Cliente	Capacidad y competitividad económica y financiera de la compañía para apalancar el crecimiento y consolidación del negocio.	La capacidad de financiamiento de Clínica Fertility es limitada.
14	Innovación Producto	InnProd	Vanguardia Tecnológica, como el cribado genético	Clínica Fertility cuenta con tecnología de última

			avanzado y técnicas de mejoradas de FIV.	generación. Sin embargo, no cuenta con sistemas de gestión de mejora continua.
15	Innovación en Servicio al producto	InnServ	Ampliar el portafolio de servicios a través nuevos desarrollos o herramientas que fomentan la interacción con el cliente y que permita estar a la vanguardia en servicio al cliente	El relacionamiento con el cliente se realiza a través de métodos tradicionales de servicio, vía teléfono, email y en las consultas médicas. Fertility no cuenta con modelos que permitan anticipar o predecir servicios.
16	Intensidad de la Competencia	IntCompe	Valor agregado a productos y servicios que generen ventaja competitiva sobre Clínica Fertility. Cobertura de Mercado, Tiempo de Respuesta	La competencia cuenta con una estructura y cobertura más amplia, contratos robustos y de larga data. Esto le permite entregar una oferta más competitiva y eficiente.
17	Movimiento Green	MovGreen	Tendencias, Regulaciones y proyectos de inversión sustentable.	En la actualidad en diferentes ámbitos, se está tomando más conciencia de actividades que reduzcan el impacto al medio ambiente, producción más eficiente, energías limpias, etc.
18	Networking con semilleros de investigación	NetwUes	Alianzas de conocimiento y cooperación de desarrollo en innovación tecnológica, Métodos, Sustentabilidad, Otros	Actualmente la compañía no cuenta con ningún acuerdo o convenio con instituciones educaciones o gremios que permitan fortalecer el clúster de servicios.
19	Sentido de pertenencia de los trabajadores	PertTrabKco	Clima Laboral, Reconocimiento, Capacidad de Desarrollo, Estabilidad de la organización.	La organización cuenta con programa de reconocimiento del clima laboral, pero medido de forma muy rudimentaria.
20	PIB México	PibMex	Medición del Producto Interno País, fomento de la demanda del mercado de tratamientos para la fertilidad	Es una variable macroeconómica relevante para la alta dirección en especial para análisis de inversión. Un estudio demostró que la demanda de tratamientos para la fertilidad tiene una correlación superior al 85% respecto al PIB.
21	Poder Negociación Cliente	PodNegCli	Condiciones de mercado y tipo de servicio mantienen un bajo nivel negociador del cliente.	El tipo de servicio condiciona al cliente a mantener un nivel de fidelización alto con la clínica, lo que minimiza su capacidad negociadora.
22	Poder de Negociación de los Proveedores Estratégicos.	PodNegProv	Demandas y exigencias de los laboratorios y Proveedores Estratégicos	Condiciones de los proveedores, son variables año a año, nuevos diseños, nuevas tecnologías, diversas condiciones de

				financiamiento. Los ejecutores deben ajustar sus procesos y condiciones en base a estas exigencias.
23	Portafolio de Productos / Servicios	PortProdSe	Gama de productos y servicios respecto a la demanda y competencias	Clínica Fertility cuenta con un portafolio limitado respecto a los competidores.
24	Posicionamiento frente a los competidores	PosCompet	Nivel de cobertura en el país, sólo nivel local.	Clínica Fertility cuenta con una cobertura limitada respecto de los principales competidores. Existen cadenas de clínicas de fertilidad con alcance nacional.
26	Red de Distribución y Cobertura	RedDistrib	Capacidad de cobertura local, cadena de suministro y distribución a nivel local.	Mayor debilidad actual, capacidad limitada de sedes, sistemas de transporte tercerizados y de alto costo. Baja sistematización del proceso de asistencia.
27	Regulaciones y normatividad	ReguNorm	Cambios legales y normativos que impacten el sector clínico	Normatividad legal cambiante, no hay staff de abogados interno. Servicio Externo, no cuenta con la sensibilidad del negocio.
28	Reputación de Marca	RepMarca	Prestigio de la compañía, representación, Know-How.	Amplio reconocimiento de marca y reputación en el mercado local. Medido en encuestas a clientes.
29	Seguridad Intelectual (Información)	SegIntel	Custodia y resguardo de la información estratégica y confidencial de la compañía. Acceso a plataforma Cloud	Nivel bajo de seguridad de la información de acuerdo con auditoría interna de sistema. Nuevas políticas internas obligan a definir acciones en el mediano plazo.
30	Plataformas tecnológicas (TIC)	PlaTIC	Conocer y aprovechar herramientas de conectividad de negocio con el entorno (ambas vías).	No hay procesos de vigilancia tecnología afín al negocio.

Fuente: Elaboración Propia

Análisis Estructural

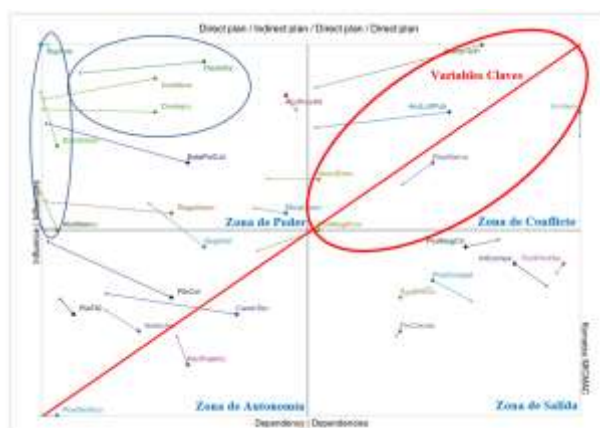
El análisis estructural, es una herramienta para la reflexión colectiva que permite descubrir un sistema a partir de una matriz que relaciona todos sus elementos. (Godet, 2001; citado por Ibarra, 2014, pág. 84).

El objetivo de este método es descubrir las principales variables del sistema, es decir, las más influyentes y dependientes. Para esto se construye matriz relacional con los factores identificados

y se realiza un proceso de llenado cualitativo este proceso se realiza al contestar la pregunta: ¿Existe una relación de influencia directa entre la variable i y la variable j ? (Ibarra, 2014). Esta valorización o llenado se realiza con la escala de 3 a 0, considerando F= Fuerte (3) M=Moderada (2), D=Débil (1), N=Nula (0).

A través de este método, se logra identificar variables de clasificación directa (de realización fácil), y posteriormente por una clasificación indirecta (MICMAC). Esta clasificación indirecta se obtiene después de la elevación en potencia (n) de la matriz. (Godet M. , 2000)

Figura9. Plano de Influencia / Dependencia directa.



Fuente: Elaboración Propia

El resultado del análisis estructural de la figura 10 permite jerarquizar y clasificar las variables en cuatro cuadrantes que grafican las influencias y dependencias directas. En la zona inferior izquierda se ubica la zona de baja influencia y baja dependencia, las variables que se ubican en esta zona se califican de bajo impacto en el modelo estudiado. El cuadrante de poder agrupa variables de alta influencia y de dependencia baja o media. En este cuadrante se identifican variables que pueden ser promotores o detractores del sistema Variables Determinantes y también Variables Entorno, que dada su baja influencia y dependencia pueden ser descartadas. De igual forma, las variables del cuadrante de la zona de salida, tiene muy poca influencia y alta dependencia, las variables que se sitúan en este cuadrante no pueden abordar de forma directa sino más bien a través de las que dependen del sistema. Las variables clave son las que se encuentran en la zona de conflicto, estas son de alto impacto y muy dependientes, impactan el

funcionamiento normal del sistema, estas variables sobre determinan el propio sistema. Son por naturaleza inestables y se corresponden con los retos del sistema. (Garza Villegas, 2011).

En base al resultado obtenido se realiza una definición y evaluación del estado actual de las seis variables claves de estudio para Clínica Fertility con el fin de jerarquizar la Planificación Estratégica.

Tabla 12. Variables Estratégicas en función con resultado MIC-MAC

N°	VAR Estratégicas	Nombre Corto	Definición	Estado Actual
1	Acceso a licitaciones públicas	AccLictPub	Condiciones idóneas para postular a proyectos de alanza público - privadas	La organización no está inscrita el Registro único de Proveedores y Contratistas. De debe evaluar las condiciones y alcances legales para realizarlo
2	Alianzas estratégicas	AlianEstra	Corporación con presencia sólo local, alianzas con empresas del rubro a nivel nacional.	Clínica Fertility no cuenta con un circuito nacional de aliados estratégicos.
3	Competencias del talento humano	CompTalH	Competencias, destrezas, conocimientos y habilidades del personal de la organización	Se cuenta con un plan de carrera en especial con competencias técnicas, no así para otras posiciones relevantes de la organización.
4	Innovación en Servicio al Producto	InnServ	Ampliar el portafolio de servicios a través nuevos desarrollos o herramientas que fomentan la interacción con el cliente y que permita estar a la vanguardia en servicio al cliente	El relacionamiento con el cliente se realiza a través de métodos tradicionales de servicio, vía teléfono, email y en las consultas médicas. Fertility no cuenta con modelos que permitan anticipar o predecir servicios.
5	Poder de negociación de los proveedores estratégicos	PodNegProv	Demandas y exigencias de los laboratorios y Proveedores Estratégicos	Condiciones de los proveedores, son variables año a año, nuevos diseños, nuevas tecnologías, diversas condiciones de financiamiento. Los ejecutores deben ajustar sus procesos y condiciones en base a estas exigencias.
6	Reputación de Marca	RepMarca	Prestigio de la compañía, representación, Know-How.	Amplio reconocimiento de marca y reputación en el mercado local. Medido en encuestas a clientes.

Fuente: Elaboración Propia

Identificación de actores clave

Para un completo desarrollo de una planificación estratégica, de debe analizar y reconocen los retos que se encuentran implícitos o explícitos y que serán afrontados por actores clave, por tanto,

se precisan las posibles jugadas o estrategias de cada uno. Los actores sociales generalmente actúan a favor de los sus intereses y está problemática genera conflictos y asociaciones entre algunos actores.

Con el listado de variables estratégicas se construye una matriz, que busca descubrir los actores presentes o relacionados con el tema, al llevar la variable a una posición positiva o negativa que evidencia las relaciones de poder entre actores y sus posiciones frente a las variables. (Ibarra, 2014).

El análisis estratégico de actores constituye una etapa fundamental en la aplicación de la planificación, según explica Michael Godet.

Se ha definido un total de 12 actores relevantes del sistema analizado, este listado considera clientes estratégicos, proveedores, actores de Clínica Fertility y otros stakeholders. El listado se muestra en la tabla 14.

Tabla 13. Principales actores para Clínica Fertility

N°	ACTORES CLAVES	NOMBRE CORTO	DESCRIPCIÓN GENERAL
1	Clínica Fertility	CLFERT	Empresa sujeta a estudio
2	Competidor INMETER	INMETER	Principal competidor. Clínica de fertilidad y reproducción asistida que utiliza técnicas avanzadas y se enfoca en el bienestar físico y emocional de la pareja
3	Competidor Ingenes	INGENES	Competidor reciente. Ofrece soluciones completas de reproducción asistida, adaptadas a la salud reproductiva y complejidad de cada caso.
4	Competidor Citmer	CITMER	Competidor local. Clínica de fertilidad integral que brinda acompañamiento personalizado y cuidado de la nutrición y salud emocional.
5	Centro Mexicano de Fertilidad Dr. Alberto Kably	CMF	Competidor histórico. Con más de 20 años de experiencia, este centro se especializa en fertilidad y reproducción asistida, utilizando tecnología de punta.
6	Secretaría de Salud de México	SSA	Ente regulador. Es quien da las licencias y contratos para el desarrollo de la industria clínica en el país.
7	Proveedor Labcorp	Lab Corp	Proveedor estratégico. Empresa estadounidense en el campo de diagnóstico y desarrollo de fármacos.
8	Unilab Corporation	UNILAB	Proveedor estratégico. Laboratorio especializado, aliado en la elaboración y estudio de procedimientos.
9	Roche Diagnostics	ROCHE	Proveedor estratégico. Una división de la farmacéutica Roche, que fabrica equipos y reactivos necesarios para la realización clínica.
10	Proveedor Quest Diagnostics	QUEST	Proveedor estratégico. Mantiene una amplia red de laboratorios para pruebas de diagnóstico.

11	Accionistas Clínica Fertility	AccFertility	Dueños y principales interesados en posicionamiento de la marca, reputación, market share, resultados económicos responsables, presencia de la marca en los diferentes mercados de interés.
12	Comunidades de la zona de influencia	ComZiflu	Comunidades e instituciones publico privadas que se benefician de la operación de Clínica Fertility.

Fuente: Elaboración Propia

Determinación de Objetivos y Retos

Posterior a determinar los actores relevantes del sistema, se identificaron los objetivos o retos de las seis variables estratégicas establecidas en el análisis estructural, para luego determinar el grado de influencia y control con los actores definidos.

Tabla 14. Objetivos de Variables Estratégicas

N°	VAR ESTRATÉGICAS	NOMBRE CORTO	OBJETIVOS (RETOS)
1	Acceso a licitaciones públicas	AccLictPub	Lograr que una parte de la venta de los tratamientos se realice mediante una alianza público – privada en donde el Estado sea benefactor de personas que necesiten el tratamiento y no cuenten con los medios económicos para realizarlo.
2	Alianzas estratégicas nacionales	AlianEstra	Consolidar un posicionamiento de mercado óptimo (> 5%). Buscar y consolidar acuerdos comerciales con nuevos aliados estratégicos que permitan robustecer el portafolio de la compañía en los años venideros,
3	Competencias del Talento Humano	CompTalH	Fortalecer el conocimiento y competencias del personal estratégico de la compañía. Adquirir y retener talento que impacten en los desafíos futuros.
4	Innovación en Servicio al producto	InnServ	Obtener un nuevo portafolio de servicios y soluciones a través de la implementación de herramientas tecnológicas que permitan una interacción con el cliente más ágil y eficiente que permita estar a la vanguardia en servicio al cliente.
5	Poder de Negociación de los Proveedores Estratégicos.	PodNegProv	Lograr condiciones comerciales y de soporte de parte de los OEM y Proveedores estratégicos que permitan construir una oferta de valor más atractiva y consistente en el largo plazo.
6	Reputación de Marca	RepMarca	Mantener y robustecer de forma permanente el prestigio de la compañía, de sus empleados y sus relaciones con el entorno comercial y social.

Fuente: Elaboración Propia

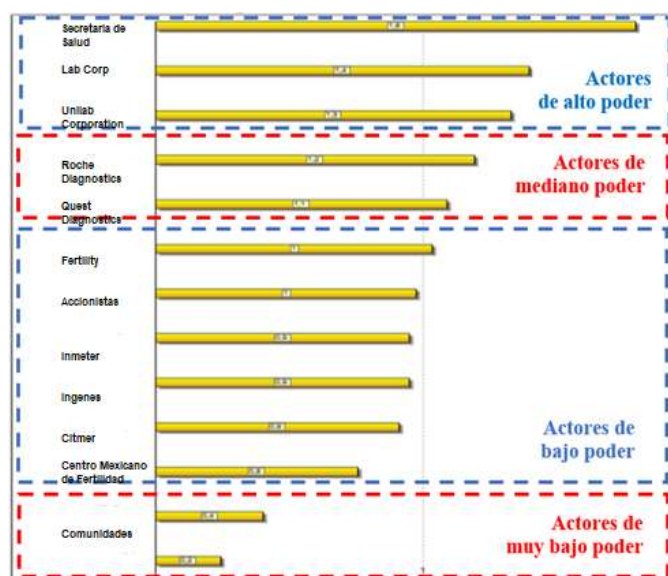
Histograma de relaciones de fuerza MIDI

Una vez declarados los actores del sistema, se construye una matriz de influencias directas, para determinar el grado de influencia que puede ejercer un actor sobre los restantes. El objetivo es

evaluar cuantitativamente (nota mínima influencia 0 y máxima 4) la capacidad de un actor i (ubicado en la fila de una matriz de actor X actor) para doblegar a los demás actores j (ubicados en las columnas), respondiendo a la siguiente pregunta: ¿cuál es la influencia del actor i respecto al actor j ? (Ibarra, 2014).

El software MACTOR muestra una gráfica que muestra la relación de fuerza de cada actor teniendo en cuenta su influencia y su dependencia directas. Los resultados obtenidos se detallan en la figura 11

Figura10. Histograma de fuerza MIDI



Fuente: Elaboración Propia

De este resultado se puede interpretar que los tres actores de mayor poder son Secretaría de Salud, Lab Corp, Unilab Corporation, Roche Diagnostico y Quest Diagnostico, afirmando en que los proveedores juegan un rol fundamental en el desarrollo de la empresa. Seguidos por actores de mediano poder, como los competidores Inmeter, Ingene, Citmer y Centro Mexicano de Fertilidad. Los actores de muy bajo poder son las comunidades y los propios clientes de la clínica.

Plano de influencias y dependencias entre actores.

Seguido del análisis de fuerzas, el método MACTOR permite graficar un plano de influencias y dependencias entre actores, este análisis de las relaciones de fuerza de los actores antepone las fuerzas y las debilidades de cada uno de los actores y sus posibilidades de bloqueo. En este resultado se evidencia que no existen actores dominantes. La mayor presencia se sitúa en los actores de enlace y actores autónomos.

Figura11. Plano de Influencia y Dependencia entre actores



Fuente: Elaboración Propia

Histograma de la implicación de los actores sobre los objetivos 3MAO.

Para refinar el análisis, también se pueden identificar los objetivos más implícitos para los actores, ya sea a favor o en contra, y tener en cuenta el equilibrio de poder para apreciar la dirección en que se inclinan las escalas. (Godet M. , 2007).

La calificación de las posiciones de cada actor sobre los diferentes objetivos se realiza de la siguiente manera: *La valencia*, es decir el signo (positivo, negativo, en el punto cero, o ambivalente) que indica si el actor es favorable u opuesto al objetivo. *La intensidad*, que califica el grado de prioridad del objetivo para el actor. Los criterios de evaluación se tabulan como se muestra en tabla 13.

Figura12. Criterios de Calificación de Intensidad y Valencia

Valor	Calificación Negativa (-)
-4	El objetivo cuestiona la existencia del actor
-3	El objetivo cuestiona las misiones del actor
-2	El objetivo pone en cuestión el éxito de los proyectos del actor
-1	El objetivo pone en cuestión los procesos del actor
0	Sin influencia
Valor	Calificación Positiva (+)
4	El objetivo es indispensable la existencia
3	El objetivo es indispensable en las misiones
2	El objetivo es indispensable para los proyectos
1	El objetivo es indispensable en los procesos
0	Sin influencia

Fuente: (Godet M. , El Manual de Prospectiva Estratégica 2., 2007)

Construcción escenarios probables

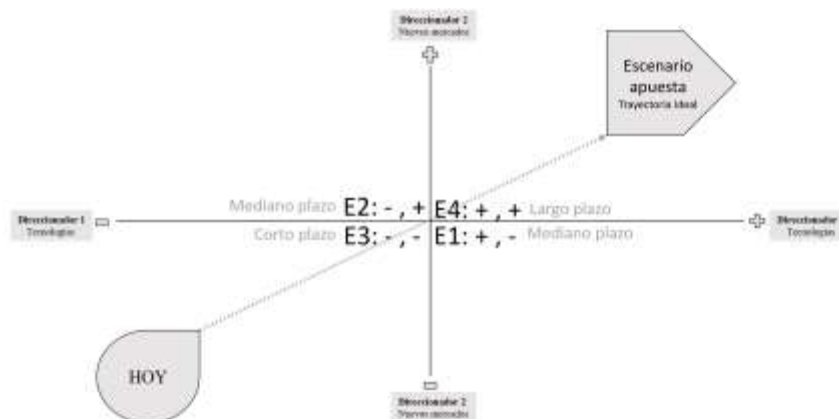
Una vez se identifica la sintaxis del ejercicio, se precisa los direccionadores para la compañía. Estos direccionadores “direccionan” las estrategias que se deben implementar en la Planificación Estratégica. El primero hace referencia a lo tecnológico; que aborda las variables tales como la innovación en servicio al producto y servicio y la competencia de talento humano, que lograrían ser soportes esenciales para el diseño de los escenarios futuros de la organización una vez implementada la Planificación Estratégica. El segundo direccionador atiende a los aspectos denominados como nuevos mercados; allí se asumen las variables que en su conjunto abordarían el acceso a licitaciones públicas, las alianzas estratégicas regionales, el poder de negociación de los proveedores estratégicos y la reputación de la marca en busca de la rentabilidad del negocio.

En este punto converge toda la información que se ha recabado, en particular, las ideas que provienen de las tendencias y mejores prácticas mundiales. El diseño se logra necesariamente a través de la redacción de escenarios, para lo cual la herramienta más aconsejable en este caso es la cruz de escenarios de Peter Schwartz (Mojica, 2010).

Los Ejes de Schwartz permiten construir escenarios objetivos identificando un foco, las fuerzas claves y tendencias del entorno, de esta manera se logra elaborar escenarios útiles para definir esquemas de decisión posibles y de contingencia. La metodología “escenarios” de Peter Schwartz, conduce a la elección de un "escenario apuesta" que será el camino para recorrer desde el presente hacia el futuro (Montoya, *et al*, 2017). Conforme a los mencionado anteriormente y con los direccionadores seleccionados y ubicados en el plano cartesiano de Peter Schwartz, se

van a redactar los escenarios posibles, se nombran con la ayuda de los expertos y se establece el escenario apuesta.

Figura13. Ejes de Peter Schwartz



Fuente: elaboración propia con base en la metodología de escenarios de Schwartz y los direccionadores determinados

Para el desarrollo de los escenarios en esta metodología se deben plantear cuatro opciones acordes a los direccionadores del futuro identificados anteriormente. Estos cuatro escenarios emplean las diferentes combinaciones entre (+,-) encontrando que en el más pesimista determinamos la opción escenario 3 (-,-) en donde ni la transición tecnológica como los nuevos mercados avanza sino quedan estáticos o se empeoran con el tiempo sin aportar nada a la organización, en el siguiente escenario 2 podemos encontrar la combinación (-,+), en donde el direccionador 1, que corresponde a tecnologías que corresponde a la transición tecnológica no avanza, pero el direccionado 2 que representa nuevos mercados sí presenta una mejora significativa, por el contrario de la siguiente combinación del escenario 1 (+,-) en donde la parte tecnológica sería la que avanza y el direccionador 2 del desarrollo de nuevos mercado se queda estático o empeora. Por último, el escenario 4 de la combinación ideal (+,+) en donde se presenta un avance tanto en la transición tecnológica como en el desarrollo de nuevos mercados, logrando con ello el planteamiento de un futuro ajustado a las necesidades y variables estratégicas identificadas por la empresa que la llevaría sin duda alguna al éxito.

A partir de los análisis realizados se identifica dos ejes estratégicos:

Nivel de adopción tecnológica: Para el éxito competitivo de Clínica Fertility y en relación a la actividad comercial, es fundamental una adopción dinámica en materia tecnológica para consolidar sus ventajas competitivas dentro de un ambiente que se caracteriza por la alta capacidad tecnológica y científica

Entorno económico y regulatorio para el sector en México: Considera las políticas estatales, normativas ambientales, incentivos y la estabilidad económica. El crecimiento económico y las alianzas público - privadas en materia de salud son temas emergentes.

Tabla 15. Matriz de los ejes

<p>Escenario 1 (+, -) El primer escenario contempla un alto nivel de adaptación tecnológica más un entorno restrictivo. Clínica Fertility es capaz de modernizar sus procesos, pero el entorno mexicano presenta una alta hostilidad. Se caracteriza por la confusión de sus regulaciones, baja inversión pública e incertidumbre política. Aún estos factores, Clínica Fertility puede sostener sus ventajas operativas gracias a su nivel de innovación interna, esta virtud le permite resistir mejor que sus competidores. Características claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Excelencia operativa, pero crecimiento limitado - Alta resiliencia frente a la burocracia - Alianzas fuertes con proveedores estratégicos 	<p>Escenario 2 (-, +) El segundo escenario contempla bajo nivel adaptación tecnológica más un entorno estimulante. Existe una notable mejora del macro y micro entorno nacional: El gobierno impulsa el crecimiento económico y la generación de alianzas público -. Privadas con clínicas y proveedores privados. Pero Clínica Fertility no se adapta tecnológicamente. Otras empresas más ágiles y modernas aprovechan los incentivos y capturan el mercado. Fertility queda rezagada. Características claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reducción de la participación de mercado. - Pérdida de ventajas competitivas - Altos costos operativos por falta de innovación
<p>Escenario 3 (-, -) Un panorama pesimista generada por una apuesta estratégica del gobierno hacia el impulso de soluciones públicas en materia de fertilidad en desmedro de la iniciativa privada. Crisis económica y altas tasas de interés que frenan el acceso al financiamiento. Fertility no adapta nuevas tecnologías y actúa solo cuando surgen problemas. Opera con márgenes reducidos y pierde posicionamiento de mercado. Características claves:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reducción línea de negocios, contracción del personal - Gestión reactiva enfocada en la sobrevivencia. - Altas tasas de rotación del personal. 	<p>Escenario 4 (+, +) Fertility adopta en sus procesos operativos las principales corrientes tecnológicas; acompañamiento con los clientes de forma virtual, bancos de datos (Big Data) sobre los procedimientos efectuados, últimos avances en materia de procedimientos y técnicas. El gobierno impulsa alianzas público privadas para el desarrollo de tratamientos en pacientes con menores recursos. La empresa logra expandir sus operaciones a mercados vecinos. Características claves:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alianzas público/privadas. - Alta rentabilidad y posicionamiento nacional - Innovación como ventaja competitiva clave.

Fuente: Elaboración propia

ESTRATEGIAS

Las estrategias son planteadas con base en cada una de las variables estratégicas identificadas para el presente consultoría y estudios. Las estrategias definidas se basaron en el desarrollo de los direccionadores de futuro, acogiendo variables estratégicas que generen posibilidades de diversificación de productos y servicios, nuevos mercados e integración de instancias para el desarrollo empresarial a partir de la consolidación de clientes desde el ámbito público y privado.

Las acciones estratégicas que se listan a continuación son las sugeridas desde la opinión de expertos para encaminar los escenarios de futuro definidos. Dichas acciones tienen horizontes de programación de largo, mediano, corto plazo o permanentes.

Tabla 16. Estrategias para el desarrollo de la compañía

VARIABLES ESTRATÉGICAS	ESTRATEGIAS	DESCRIPCIÓN
Acceso a licitaciones públicas	Reestructurar y potencializar la estrategia comercial de la compañía	Estrategia Integral de Reestructuración y Potenciación Comercial (Crear una oferta atractiva) Reestructurar y potencializar la estrategia comercial de la compañía, permitiendo el crecimiento en nuevos mercados, sectores, productos y clientes, logrando el posicionamiento de marca y el cumplimiento de la visión organizacional
Alianzas estratégicas nacionales	Garantizar el crecimiento económico y sostenibilidad de la organización	Estrategia de Crecimiento Económico y Sostenibilidad a través del Sistema de Acompañamiento Garantizar el crecimiento económico y sostenibilidad de la organización, a través de la definición, implementación y posicionamiento del modelo de Acompañamiento para la prestación de tratamientos con foco en la satisfacción del cliente
Competencias del Talento Humano	Fortalecer la cultura estratégica empresarial de la compañía	Estrategia de Fortalecimiento de la Cultura Estratégica Empresarial Fortalecer la cultura estratégica empresarial e internacional de la compañía, Alineando el comportamiento de sus colaboradores hacia los resultados esperados por la organización
Innovación en Servicio al producto	Incrementar la eficiencia operativa y sostenibilidad financiera de la organización	Estrategia Integral para Incrementar la Eficiencia Operativa y Sostenibilidad Financiera de la Organización Incrementar la eficiencia operativa y sostenibilidad financiera de la organización, basada en la diversificación de ingresos, la mejora de los procesos, el cumplimiento de los proyectos, la gestión sustentable de la Organización, la innovación y el desarrollo.
Poder de Negociación de los Proveedores Estratégicos.	Articular los diferentes proveedores estratégicos del ecosistema empresarial del sector	Estrategia para la Articulación de Proveedores Estratégicos del Ecosistema Empresarial Articular los diferentes proveedores estratégicos del ecosistema empresarial del sector, con la posibilidad de generar mecanismos de crecimiento y desarrollo de nuevas capacidades productivas y comerciales, para el logro de los objetivos estratégicos de la compañía.

Reputación de Marca	Posicionar a la marca como confiable, coherente, ética e influyente en su sector	Estrategia de Posicionamiento y Reputación de Marca Posicionar a la marca como confiable, coherente, ética e influyente en su sector, construyendo una reputación sólida basada en la percepción positiva del cliente, la calidad de sus productos y servicios y el cumplimiento de sus valores organizacionales
---------------------	--	--

Fuente: elaboración propia

Plan de acción E1. Estrategia Integral de Reestructuración y Potenciación Comercial (Crear una oferta atractiva)

Reestructurar y potencializar la estrategia comercial de la compañía, permitiendo el crecimiento en nuevos mercados, sectores, productos y clientes, logrando el posicionamiento de marca y el cumplimiento de la visión organizacional. Esta estrategia está diseñada para alinearse con la visión organizacional, permitiendo no solo crecer en volumen de negocios, sino también consolidarse como un referente en el mercado, innovador, confiable y centrado en el cliente.

Tabla 17. Estrategia 1.

PLAN DE ACCIÓN 1						
Objetivo	Meta	Proyecto	Actividad	Indicadores	Plazos	Responsables
Reestructurar y fortalecer la estrategia comercial para lograr crecimiento en nuevos mercados, sectores, productos y clientes, aumentando la participación de mercado y consolidando el posicionamiento de la marca según la visión organizacional.	Reestructuración del Modelo Comercial: Tener implementada la nueva estructura comercial con roles definidos y CRM funcional en 90 días.	Reestructuración del Modelo Comercial: Objetivo específico: Redefinir la estructura del área comercial para lograr eficiencia, claridad de roles y orientación a resultados.	Reestructuración del Modelo Comercial - Rediseñar el organigrama comercial por líneas de negocio, canales o sectores. - Establecer roles clave: gerencia comercial, desarrollo de negocios, ejecutivos por segmento. - Implementar un CRM para centralizar y optimizar la gestión de clientes y oportunidades.	Crecimiento en ventas: +35% en 12 meses.	12 meses	Gerente General
	Diversificación y Expansión de Mercado: Ingresar a 2 nuevos sectores y 2 regiones geográficas en los próximos 12 meses, con ventas iniciales en cada uno.	Diversificación y Expansión de Mercado: Objetivo específico: Ampliar la presencia de la compañía en nuevos sectores, territorios y perfiles de cliente.	Diversificación y Expansión de Mercado - Realizar un estudio de mercado para identificar sectores y regiones con mayor potencial. - Diseñar ofertas de valor adaptadas por segmento. - Crear un plan de entrada por sector/nicho (ej.: pilotos comerciales o alianzas).	Nuevos clientes adquiridos: +50% frente al año anterior.		Gerente de Unidad de Negocio

Desarrollo y Adaptación de Portafolio: Introducir 3 nuevas soluciones o productos estratégicos en un plazo de 6 meses.	Desarrollo y Adaptación de Portafolio: Objetivo específico: Ajustar y ampliar la oferta de productos/servicios para responder a las nuevas oportunidades del mercado.	Desarrollo y Adaptación de Portafolio - Evaluar rentabilidad y competitividad de productos actuales. - Lanzar nuevas soluciones adaptadas a necesidades de nuevos clientes. - Incluir servicios de valor agregado (soporte, formación, personalización).	Apertura de nuevos mercados: mínimo 2 sectores + 2 territorios.
Posicionamiento de Marca y Comunicación Comercial: Aumentar el reconocimiento de marca en un 30% en 12 meses, medido a través de encuestas y métricas digitales (engagement, tráfico, leads).	Posicionamiento de Marca y Comunicación Comercial: Objetivo específico: Fortalecer la identidad y recordación de la marca en los mercados objetivo.	Posicionamiento de Marca y Comunicación Comercial - Rediseñar el mensaje comercial y propuesta de valor central. - Desarrollar campañas de marketing digital por sector y segmento. - Participar en ferias, eventos de networking y medios especializados.	Recordación de marca: +30% en audiencia clave.
Optimización del Proceso Comercial y Formación: Mejorar la tasa de conversión comercial en un 25% en los próximos 6 meses.	Optimización del Proceso Comercial y Formación: Objetivo específico: Profesionalizar el proceso de ventas y mejorar la productividad del equipo.	Optimización del Proceso Comercial y Formación - Estandarizar procesos (embudo de ventas, gestión de leads, seguimiento). - Establecer indicadores de desempeño por etapa del proceso. - Capacitar al equipo en ventas consultivas, negociación, tecnología y sector.	Tiempo promedio de cierre de ventas: reducción del 20%.
Seguimiento, Control y Mejora Continua: Lograr una implementación del 100% de acciones planificadas en 12 meses, con revisión de KPIs cada 30 días.	Seguimiento, Control y Mejora Continua: Objetivo específico: Garantizar la ejecución efectiva y la capacidad de ajuste de la estrategia.	Seguimiento, Control y Mejora Continua - Implementar un dashboard de indicadores comerciales. - Realizar reuniones de seguimiento mensuales y revisiones estratégicas trimestrales. - Crear una cultura de feedback y mejora continua en el área comercial.	Satisfacción del cliente (NPS): mínimo 80/100.

Fuente: elaboración propia

Plan de acción E2. Estrategia de Crecimiento Económico y Sostenibilidad a través del Modelo de Acompañamiento Integral

Garantizar el crecimiento económico y sostenibilidad de la organización, a través de la definición, implementación y posicionamiento del modelo de Acompañamiento. La compañía se consolida como un actor líder en tratamientos de fertilidad con foco en el acompañamiento integral en cada una de las fases de tratamiento.

Tabla 18. Estrategia 2.

Objetivo	Meta	Proyecto	Actividad	Indicadores	Plazos	Responsables
Garantizar el crecimiento económico y sostenibilidad de la organización, a través de la definición, implementación y posicionamiento del modelo de Acompañamiento	Definición y Desarrollo del Modelo de Acompañamiento: Tener el modelo de Acompañamiento definido y validado técnicamente en 6 meses.	Definición y Desarrollo del Modelo de Parques Ecológicos: Objetivo específico: Establecer un modelo técnico, económico y ambientalmente viable para el servicio de fertilización in vitro	Definición y Desarrollo del Modelo de Parques Ecológicos -Diseñar el modelo base de Modelo de Acompañamiento (infraestructura, procesos, normativas, tecnologías). -Incluir tratamiento diferenciado para hombres y mujeres -Incorporar economía circular (reciclaje, compostaje, valorización energética). -Crear un prototipo o piloto para pruebas de viabilidad.	Reconocimiento de marca en sector en 40% -Retorno sobre la inversión (ROI) \geq 15% por proyecto -Aumento de ingresos totales por nuevas unidades de negocio +35% anual -Alianzas estratégicas público-privadas firmadas Mínimo 3	12 meses	Gerente General Gerente de Unidad de Negocio Equipo Comercial Equipo de Operación
	Implementación por Fases del Modelo en Países Objetivo Tener un 10% de los nuevos servicios con modalidad de acompañamiento integral	Implementación por Fases del Modelo en Ciudades Objetivo Objetivo específico: Iniciar operaciones progresivas del modelo en Ciudad de México y Guadalajara	Implementación por Fases del Modelo en Países Objetivo -Realizar estudios de factibilidad local (normativa, geografía, demanda, alianzas). -Identificar y negociar con actores clave (municipios, ministerios, empresas). -Desarrollar alianzas público-privadas o esquemas de concesión. -Iniciar implementación en país piloto y expandir progresivamente.	-Certificaciones (ej. ISO 14001, ESG, CARBON NEUTRO)		
	Expansión y Consolidación de Servicios de Integridad y Corrosión: Aumentar la participación en el mercado de tratamientos en un 20% anual	Expansión y Consolidación de Servicios de Integridad y Corrosión: Objetivo específico: Posicionar la organización como líder regional en tratamientos de fertilidad con acompañamiento integral.	Expansión y Consolidación de Prestaciones -Realizar análisis de demanda por sector geográfico -Fortalecer capacidades técnicas y certificaciones internacionales. -Crear paquetes de servicios integrales para clientes especiales -Establecer clínicas técnicas o representaciones en las dos ciudades			

	Posicionamiento de Marca y Modelo de Negocio Sostenible: Lograr un 40% de reconocimiento de marca en zonas de potencial de crecimiento	Posicionamiento de Marca y Modelo de Negocio Sostenible: Objetivo específico: Consolidar la imagen de la empresa como líder, técnico e innovador en la región.	Posicionamiento de Marca y Modelo de Negocio Sostenible -Desarrollar una narrativa de marca asociada a acompañamiento, innovación y discreción. -Participar en eventos regionales sobre fertilidad, diagnóstico clínico, ciencias -Establecer una estrategia de marketing digital y relaciones institucionales. -Certificar el modelo bajo estándares internacionales (ISO 14001, ESG, CARBONO NEUTRO, etc.).		
	Gestión Financiera y Aseguramiento de la Rentabilidad Alcanzar un ROI mínimo del 15% por proyecto en el primer año de operación y asegurar financiamiento externo para al menos dos proyectos.	Gestión Financiera y Aseguramiento de la Rentabilidad Objetivo específico: Asegurar la viabilidad económica de cada etapa del proyecto con retomo sobre la inversión.	Gestión Financiera y Aseguramiento de la Rentabilidad -Elaborar modelos financieros para cada uno de los servicios ofrecidos. -Buscar financiamiento o fondos multilaterales (CAF, BID, etc.). -Establecer esquemas de monetización por venta de servicios, c -Medir ROI, EBITDA y márgenes operativos trimestralmente.		

Fuente: elaboración propia

Plan de acción E3. Estrategia de Fortalecimiento de la Cultura Estratégica Empresarial e Internacional

Fortalecimiento de la cultura estratégica empresarial e internacional de la compañía, alineando el comportamiento de sus colaboradores hacia los resultados esperados por la organización, asegurando que el comportamiento de los colaboradores esté orientado al logro de los resultados esperados por la compañía en todos los niveles y regiones donde opera o planea operar. Una organización con una cultura fuerte, coherente y compartida, que impulsa la productividad, la colaboración y el compromiso de los colaboradores, mientras se proyecta internacionalmente con una identidad corporativa sólida y adaptable.

Tabla 19. Estrategia 3.

PLAN DE ACCIÓN 3						
Objetivo	Meta	Proyecto	Actividad	Indicadores	Plazos	Responsables
Fortalecer la cultura estratégica empresarial e internacional de la compañía, Alineando el comportamiento de sus colaboradores hacia los resultados esperados por la organización	Diagnóstico y Mapeo Cultural Tener un diagnóstico cultural completo y un mapa de cultura ideal en 90 días.	Diagnóstico y Mapeo Cultural Objetivo específico: Entender la cultura actual, identificar brechas y definir el perfil cultural deseado alineado a la visión internacional.	Diagnóstico y Mapeo Cultural -Realizar encuestas internas, focus groups y entrevistas para medir la cultura actual. -Identificar los valores, comportamientos y prácticas que deben fortalecerse o transformarse. -Contrastar cultura local vs. cultura deseada para operaciones internacionales.)-Diagnóstico cultural completado 100% en 90 días	12 meses	Gerente General Gerente de Unidad de Negocio Equipo Talento Humano
	Definición del Marco de Cultura Estratégica Global Lanzar el nuevo marco cultural en toda la compañía en un máximo de 120 días, con sesiones de socialización en el 100% de las áreas.	Definición del Marco de Cultura Estratégica Global Objetivo específico: Codificar y comunicar los valores, comportamientos y principios que deben guiar a todos los colaboradores, sin importar la ubicación.	Definición del Marco de Cultura Estratégica Global -Redefinir o reforzar misión, visión, valores y propósito organizacional. -Crear el “Manual de Cultura Estratégica e Internacional”. -Desarrollar un decálogo de comportamientos clave alineados a resultados y visión global.	-Colaboradores formados en cultura 100% antes de 6 meses -Procesos de RR.HH. Alineados 100% en 9 meses -Cohesión cultural regional $\geq 80\%$ (medido por encuestas) $\geq 85\%$ y $\geq 90\%$ respectivamente		
	Alineación de Liderazgo y Comunicación Interna Formar al 100% del equipo directivo y líderes de área como embajadores de cultura en los primeros 6 meses.	Alineación de Liderazgo y Comunicación Interna Objetivo específico: Empoderar a los líderes para que sean embajadores de la cultura y comuniquen con coherencia los objetivos estratégicos.	Alineación de Liderazgo y Comunicación Interna -Implementar sesiones de formación y coaching para líderes en liderazgo cultural y estratégico. -Establecer canales de comunicación interna multilingües, dinámicos e inclusivos. -Crear un programa de líderes multiplicadores culturales.	-Satisfacción y compromiso interno $\geq 85\%$ y $\geq 90\%$ respectivamente		

	Integración Cultural en Procesos Clave de Talento Humano Tener el 100% de los procesos de talento humano alineados a cultura estratégica en 9 meses.	Integración Cultural en Procesos Clave de Talento Humano Objetivo específico: Incorporar la cultura deseada en cada etapa del ciclo de vida del colaborador.	Integración Cultural en Procesos Clave de Talento Humano -Rediseñar procesos de selección, inducción, evaluación y compensación con base en los valores y comportamientos deseados. -Incluir la cultura en el sistema de desempeño y desarrollo profesional. -Medir el “índice de alineación cultural” por áreas y regiones.		
	Reconocimiento, Celebración y Mejora Continua Alcanzar un índice de satisfacción interna > 85% y un nivel de compromiso > 90% en encuestas de cultura y clima al cierre del primer año.	Reconocimiento, Celebración y Mejora Continua Objetivo específico: Reforzar los comportamientos alineados a la cultura mediante reconocimiento visible y constante.	Reconocimiento, Celebración y Mejora Continua -Crear un sistema de reconocimiento mensual por prácticas culturales destacadas. -Establecer una “Semana de la Cultura Organizacional” con actividades en todas las sedes. -Medir el clima y la cultura anualmente, ajustando la estrategia con base en resultados.		

Fuente: elaboración propia

Plan de acción E4. Estrategia Integral para Incrementar la Eficiencia Operativa y Sostenibilidad Financiera de la Organización

Incrementar la eficiencia operativa y sostenibilidad financiera de la organización, basada en la diversificación de ingresos, la mejora de los procesos, el cumplimiento de los proyectos, la gestión sustentable de la Organización, la innovación y el desarrollo. Una organización eficiente, financieramente sostenible y adaptable, con un modelo operativo ágil, ingresos diversificados, talento capacitado, visión de impacto ambiental/social y una cultura de innovación que impulse su liderazgo en el mercado a largo plazo.

Tabla 20. Estrategia 4.

PLAN DE ACCIÓN 4						
Objetivo	Meta	Proyecto	Actividad	Indicadores	Plazos	Responsables

Incrementar la eficiencia operativa y sostenibilidad financiera de la organización, basada en la diversificación de ingresos, la mejora de los procesos, el cumplimiento de los proyectos, la gestión sustentable de la Organización, la innovación y el desarrollo.	Diversificación de Ingresos Generar al menos un 25% de ingresos nuevos por fuentes distintas a las tradicionales en un periodo de 12 meses.	Diversificación de Ingresos Objetivo específico: Ampliar las fuentes de ingreso para reducir la dependencia de unidades de negocio únicas y asegurar estabilidad financiera.	Diversificación de Ingresos -Identificar y evaluar nuevas líneas de negocio o servicios complementarios. -Explorar fuentes de financiamiento alternativo (fondos públicos, alianzas, cooperación internacional). -Crear modelos de ingreso recurrente (servicios por suscripción, licencias, mantenimiento, etc.). -Desarrollar proyectos piloto en nuevos segmentos de mercado.	12 meses	Gerente General Gerente de Unidad de Negocio Equipo de Operación Equipo Comercial	
	Mejora de Procesos y Automatización Reducir los costos operativos en un 20% y tiempos de operación en un 30% en áreas clave en los próximos 9 meses.	Mejora de Procesos y Automatización Objetivo específico: Incrementar la eficiencia y reducir costos mediante la mejora continua y la digitalización de procesos clave.	Mejora de Procesos y Automatización -Mapear y rediseñar procesos críticos (logística, compras, operaciones, atención al cliente). -Implementar sistemas de gestión (ERP, BPM o CRM). -Automatizar tareas repetitivas mediante herramientas tecnológicas. -Aplicar metodologías LEAN o Kaizen para reducir desperdicios y tiempos muertos.)-Incremento en ingresos por nuevas fuentes $\geq 25\%$ -Reducción de costos operativos $\geq 20\%$ -Proyectos entregados en tiempo y presupuesto $\geq 95\%$ -Reducción de huella ambiental $\geq 20\%$
	Cumplimiento Eficiente de Proyectos Lograr un 95% de cumplimiento en tiempo y presupuesto de los proyectos estratégicos en 12 meses.	Cumplimiento Eficiente de Proyectos Objetivo específico: Asegurar la ejecución de proyectos en tiempo, costo y alcance definidos, maximizando su rentabilidad y valor.	Cumplimiento Eficiente de Proyectos -Implementar una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO). -Establecer metodologías estándar de ejecución (PMBOK, SCRUM, etc.). -Monitorear indicadores de gestión por proyecto. -Evaluar impacto y aprendizaje post proyecto para mejora continua.			-Nuevas soluciones/prototipos innovadores ≥ 3 -Empleados capacitados en áreas estratégicas 100% -Aumento de rentabilidad neta $\geq 15\%$ anual
	Gestión Sustentable de la Organización Reducir la huella de carbono en un 20% y lograr al menos 1 certificación ambiental o de sostenibilidad en 12 meses.	Gestión Sustentable de la Organización Objetivo específico: Incorporar criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en todos los procesos de la organización.	Gestión Sustentable de la Organización -Medir y reducir la huella ambiental (energía, agua, residuos, emisiones). -Integrar prácticas laborales inclusivas y responsables. -Certificar procesos bajo normas ISO 14001, ESG, CARBONO NEUTRO u otras afines. -Publicar reportes de sostenibilidad y establecer metas de triple impacto.			

	Desarrollo Organizacional y Capacidades del Talento Capacitar al 100% del personal en áreas críticas y elevar el índice de desempeño en un 25% en 12 meses.	Desarrollo Organizacional y Capacidades del Talento Objetivo específico: Elevar el nivel de competencias del equipo para lograr eficiencia, innovación y visión de largo plazo.	Desarrollo Organizacional y Capacidades del Talento -Diseñar un plan anual de formación técnica y estratégica. -Evaluar competencias y desempeño regularmente. -Promover liderazgo transversal y cultura de mejora continua. -Implementar un plan de carrera profesional.		
--	---	---	--	--	--

Fuente: elaboración propia

Plan de acción E5. Estrategia para la Articulación de Proveedores Estratégicos del Ecosistema Empresarial

Articular los diferentes proveedores estratégicos del ecosistema empresarial del sector, con la posibilidad de generar mecanismos de crecimiento y desarrollo de nuevas capacidades productivas y comerciales, para el logro de los objetivos estratégicos de la compañía. Una red de proveedores estratégicos altamente articulada, innovadora y alineada a los objetivos de la empresa, que actúa como una extensión inteligente y colaborativa de la organización, generando valor mutuo, eficiencia, competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

Tabla 21. Estrategia 5.

PLAN DE ACCIÓN 5						
Objetivo	Meta	Proyecto	Actividad	Indicadores	Plazos	Responsables
Articular los diferentes proveedores estratégicos del ecosistema empresarial del sector, con la posibilidad de generar mecanismos de crecimiento y desarrollo de nuevas capacidades productivas y comerciales, para el logro de los objetivos estratégicos de la compañía.	Mapeo y Segmentación del Ecosistema de Proveedores Tener un mapa estratégico del ecosistema de proveedores segmentado y evaluado en 90 días.	Mapeo y Segmentación del Ecosistema de Proveedores Objetivo específico: Identificar y clasificar a los proveedores clave por su impacto en la cadena de valor.	Mapeo y Segmentación del Ecosistema de Proveedores -Realizar un mapeo completo de proveedores actuales y potenciales por categoría (críticos, estratégicos, operativos). -Evaluar nivel de madurez, capacidad productiva, innovación y alineación estratégica de cada proveedor. -Definir criterios de selección y segmentación para relaciones estratégicas a largo plazo.	- Proveedores estratégicos mapeados y evaluados 100% en 90 días - Alianzas formales establecidas ≥ 5 en 12 meses - Proyectos de innovación conjunta ≥ 3 en 12 meses	12 meses	Gerente General
	Modelo de Alianzas y Desarrollo de Proveedores Firmar al menos 5 acuerdos de colaboración estratégica con proveedores clave en 12 meses.	Modelo de Alianzas y Desarrollo de Proveedores Objetivo específico: Establecer relaciones de colaboración con proveedores clave para innovar, escalar capacidades y crear valor compartido.	Modelo de Alianzas y Desarrollo de Proveedores -Crear un modelo de alianza basado en confianza, intercambio de información y co-creación. -Implementar programas de desarrollo de proveedores (formación, transferencia tecnológica, certificaciones). -Desarrollar acuerdos marco con beneficios para ambas partes (contratos a largo plazo, precios preferenciales, exclusividades condicionadas).	- Aumento en ingresos compartidos por co-comercialización $\geq 15\%$ - Proveedores capacitados y desarrollados ≥ 10 aliados con mejoras		Gerente de Unidad de Negocio Equipo Abastecimiento

	Innovación y Mejora de Capacidades Productivas Ejecutar al menos 3 proyectos colaborativos de innovación con proveedores en 12 meses.	Innovación y Mejora de Capacidades Productivas Objetivo específico: Promover el desarrollo conjunto de soluciones innovadoras y la mejora continua en procesos y productos.	Innovación y Mejora de Capacidades Productivas -Impulsar proyectos piloto o de innovación abierta entre la compañía y sus proveedores. -Implementar espacios de innovación colaborativa (labs, hackathons, pruebas piloto). -Compartir buenas prácticas operativas, tecnológicas y logísticas con aliados estratégicos.	certificadas -Proveedores con KPI compartidos y seguimiento activo 100% estratégicos		
	Articulación Comercial y de Expansión Conjunta Lograr al menos 2 alianzas comerciales integradas y generar +15% de ingresos conjuntos con aliados en 12 meses.	Articulación Comercial y de Expansión Conjunta Objetivo específico: Generar sinergias comerciales y oportunidades de crecimiento compartido en nuevos mercados o segmentos.	Articulación Comercial y de Expansión Conjunta -Explorar esquemas de co-comercialización o desarrollo conjunto de productos. -Participar conjuntamente en licitaciones, ferias, ruedas de negocio y eventos internacionales. -Desarrollar canales de comercialización compartidos (marketplaces, redes de distribución).			
	Gobernanza, Seguimiento y Evaluación de la Red de Proveedores Implementar un modelo de gobernanza colaborativa y tener al 100% de los proveedores estratégicos con indicadores de gestión activos en 9 meses.	Gobernanza, Seguimiento y Evaluación de la Red de Proveedores Objetivo específico: Establecer una estructura de gobernanza colaborativa que garantice la sostenibilidad y alineación de intereses.	Gobernanza, Seguimiento y Evaluación de la Red de Proveedores -Crear un comité de articulación con proveedores estratégicos. -Establecer indicadores de desempeño conjuntos (KPIs compartidos). -Implementar una plataforma de gestión colaborativa de la red de proveedores.			

Fuente: elaboración propia

4.3. Validación de la Propuesta de transformación

La validación de la propuesta se realizó mediante tres mecanismos:

Validación contextual: contraste con los hallazgos del diagnóstico (insatisfacción de pacientes, liderazgo informal, ineficiencia operativa).

Validación técnica: consistencia entre el modelo propuesto y los fundamentos teóricos asumidos, demostrando coherencia metodológica.

Validación práctica: evaluación por parte de directivos y colaboradores en grupos focales, quienes consideraron que la propuesta es viable, pertinente y aplicable.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

La investigación realizada en torno al diagnóstico trascendental de la Clínica Fertility ha evidenciado la necesidad urgente de implementar una gestión estratégica integral para la profesionalización organizacional en clínicas de fertilidad familiares.

Con respecto al desarrollo de plan se concluye lo siguiente:

La gestión estratégica organizacional es el eje central para transformar y optimizar el funcionamiento de la Clínica Fertility, permitiendo establecer procesos formales, eficaces y medibles, que superen el modelo empírico y desestructurado actual. La implementación de una gestión planificada facilita la mejora continua y la toma de decisiones con base en evidencia. La baja rivalidad de los competidores en la industria clínica de fertilidad en México debe ser una oportunidad para que Fertility tome una iniciativa de entendimiento, siendo facilitador de alianzas conjuntas con miras a una asociación gremial.

La alta dependencia de proveedores críticos es una amenaza cuyos riesgos deben ser minimizados. En base a esto se diferencian dos ejes de acción; el primero es mantener una cercanía con proveedores clave con el fin de fortalecer la cadena de suministro. Y la segunda es validar la estrategia de alianzas entre competidores para mejorar la posición negociadora frente a proveedores.

Los clientes mantienen una baja posición negociadora. Por lo tanto, los esfuerzos deben apuntar a entregar un servicio de calidad total y enfoque en el cliente. Esta es el primero y más importante valor diferenciador. Estrategias de posicionamiento en precios serán poco eficaces

Para el mantenimiento de la calidad total, es indispensable modernizar las operaciones internas de la clínica. Es urgente digitalizar procesos de administración, operaciones, adquisiciones, inventario. Se recomienda la contratación de un ERP interno que integre todas las áreas de la

compañía. Además, establecer y desarrollar herramientas de Lean Manufacturing en toda repartición

En base a este diagnóstico se han desarrollado 6 estrategias que contemplan 31 acciones. Sin duda, el cumplimiento de cada una de estas estrategias, a través de la valorización de los indicadores definidos para cada objetivo hará que Clínica Fertility sea capaz de adaptarse a los cambios que presenta el entorno, sea referente en innovación tecnológica repercutiendo en un alto nivel de rentabilidad. Pero en el largo plazo la consolidación de estos valores debe estar arraigados dentro de la cultura organizacional de la compañía. En base a esto se recomiendan dos campos de acción:

- a) Una vez cumplida una meta estratégica se implementa una consecutiva aún más exigente. Por ejemplo; si se ha cumplido la firma de 5 acuerdos de colaboración estratégica con proveedores clave en 12 meses. Para el siguiente periodo aumentar a 6 o 7.
- b) Mantener un dinamismo en la determinación de las variables clave, considerando factores de cambio y su intermitencia de su grado de importancia.

Por lo tanto, se debe establecer estas propuestas como un inicio más no un final. A medida que se consolide una cultura organizacional con foco en los valores planteados, la organización en su conjunto presentará un nivel de complejidad mayor. Ella demandará nuevas formas de gestión, liderazgo y mirada estratégica.

6.2. Recomendaciones

1. Implementar un Plan Estratégico Formalizado: Se recomienda desarrollar e implementar un plan estratégico estructurado que permita ordenar la gestión organizacional y operativa de la Clínica Fertility. Este plan debe incluir la misión, visión, objetivos estratégicos, indicadores de desempeño y planes de acción claros y medibles. El uso de herramientas como FODA, PESTEL y la Cadena de Valor debe institucionalizarse para apoyar la toma de decisiones.

2. Profesionalizar el Liderazgo Médico-Administrativo: Dada la centralización de decisiones en perfiles clínicos sin formación gerencial, es esencial promover la profesionalización del

liderazgo. Esto implica capacitar a los directivos en gestión estratégica, liderazgo organizacional y dirección de empresas familiares. Asimismo, se sugiere implementar un modelo de liderazgo participativo que promueva la delegación de responsabilidades y la colaboración entre áreas.

3. Estandarizar Procesos Operativos Es urgente establecer procedimientos operativos estandarizados en todas las áreas de la clínica, especialmente en gestión de citas, atención al paciente, compras y control de calidad. Esta estandarización debe estar acompañada de manuales de operación, protocolos y políticas internas que faciliten la supervisión y mejora continua.

4. Fortalecer la Comunicación Interna Se detectó una débil comunicación interdepartamental. Se recomienda crear canales de comunicación organizacional efectivos como reuniones periódicas, reportes internos y plataformas colaborativas, que permitan alinear objetivos, compartir información relevante y fomentar una cultura de trabajo cooperativo.

5. Desarrollar un Sistema de Evaluación del Desempeño: Se sugiere implementar un sistema integral de evaluación del desempeño del personal, basado en metas claras, retroalimentación continua y recompensas alineadas con el cumplimiento de objetivos institucionales. Esto contribuirá a mejorar la motivación, reducir la rotación y profesionalizar la gestión del talento humano.

6. Invertir en Mejora de Infraestructura y Experiencia del Paciente Considerando que un 20% de los pacientes percibe deficiencias en la infraestructura, se recomienda diseñar un plan de inversión progresiva en infraestructura, con foco en áreas críticas para la experiencia del paciente, como salas de espera, equipamiento clínico, privacidad y confort.

7. Alinear con Normativas Internacionales de Calidad Para aumentar la competitividad y facilitar una posible expansión o alianza estratégica, se recomienda que la clínica adopte estándares internacionales como los propuestos por la ESHRE o la ASRM, lo cual contribuiría a elevar la calidad percibida del servicio y facilitar su posicionamiento en el mercado de salud reproductiva.

8. Evaluar Económicamente las Estrategias Implementadas La viabilidad económica del plan debe ser evaluada de forma periódica mediante indicadores financieros como el VAN, TIR y análisis de costos-beneficios. Esto asegurará la sostenibilidad del plan estratégico y permitirá ajustes oportunos ante cambios en el entorno económico o competitivo.

9. Desarrollar una Cultura Organizacional Orientada a la Mejora Continua Se recomienda fomentar una cultura institucional centrada en la calidad, la innovación, la atención humanizada y el aprendizaje organizacional, que permita adaptarse al dinamismo del sector salud y al mismo tiempo genere compromiso en los colaboradores.

Bibliografía

AMI . (31 de agosto de 2024). *Americas Market Intelligence: LOS PRODUCTOS QUE MAS SE VENDEN EN CHILE 2024 - 2025*. Obtenido de americasmi.com:
<https://americasmi.com/insights/productos-mas-vendidos-chile/#:~:text=La%20venta%20de%20ropa%20en,del%20%2D0%2C6%20%25>.

Ancín, J. S. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic Editorial.

ANDA Chile. (10 de Septiembre de 2024). *Asociación Nacional de Avisadores de Chile*. Obtenido de Desafíos de la sustentabilidad: 79% de los consumidores prefieren productos eco friendly: <https://www.anda.cl/desafios-de-la-sustentabilidad-79-de-los-consumidores-prefieren-productos-eco-friendly/#:~:text=Un%20estudio%20reciente%20de%20Accenture,que%20contin%C3%B1Aan%20da%C3%B1ando%20nuestros%20ecosistemas>.

Borello, A. (2000). *El Plan de Negocios*. Santa Fé de Bogotá: McGRAW-HILL.

Chirinos, A., & Rincón, S. (2006). Análisis estraatéxico de la gerencia de investigación y desarrollo en los parques tecnológicos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11(26). Obtenido de https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-

- Manufacturing (Use of the MICMAC and MACTOR method prospective analysis in an operational area for the pursuit of ope.* *Innovaciones de negocios*, 8(16), 335-356.
- Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la Prospectiva Estratégica*. París: Cuaderno publicado por Gerpa con la colaboración.
- Godet, M. (2 de 2 de 2000). *LA CAJA DE HERRAMIENTAS DE LA PROSPECTIVA ESTRATEGICA: Problemas y Metodos*. París: Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique. Obtenido de Latinoamérica economía.
- Godet, M. (2007). *El Manual de Prospectiva Estratégica 2*. Recuperado el 31 de Marzo de 2019, de <http://es.lapropective.fr/Libros.html>:
http://es.lapropective.fr/dyn/francais/ouvrages/la_prospective_strategique/t2--manuel-de-prospective-strategique-dunod-2007.pdf
- Henriquez-Fuentes, G., Cardona, D., J.A, R.-L., & Robles, N. (2018). Medición de Tiempos de un Sistema de Distribución bajo un Estudio de Métodos y Tiempos. *Información Tecnológica*, 29(6). doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000600277>
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica 8° Ed.* . México: McGraw - Hill.
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: its time for a product recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46-52. doi:DOI: 10.1016/S0024-6301(96)00095-7
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2006). *Administración estratégica: competitividad y conceptos de gobalización (7°ed)*. Mexico: Thomsom.
- Ibarra, M. (2014). *Aplicación y Articulación de Herramientas de Planeación*. Bogotá: Entrelibros e-book solutions.
- INE. (08 de enero de 2025). *Instituto Nacional de Estadísticas de Chile*. Obtenido de [ine.gob.cl: https://www.ine.gob.cl/sala-de-prensa/prensa/general/noticia/2025/01/08/%C3%ADndice-de-precios-al-consumidor-\(ipc\)-de-diciembre-present%C3%B3-una-variaci%C3%B3n-mensual-de--0-2#:~:text=En%20diciembre%20de%202024%2C%20el,la%20serie%20empalmada%20del%20%C3%](https://www.ine.gob.cl/sala-de-prensa/prensa/general/noticia/2025/01/08/%C3%ADndice-de-precios-al-consumidor-(ipc)-de-diciembre-present%C3%B3-una-variaci%C3%B3n-mensual-de--0-2#:~:text=En%20diciembre%20de%202024%2C%20el,la%20serie%20empalmada%20del%20%C3%)

- Izquierdo-Morán, A., Viteri-Intrago, D., Baque-Villanueva, L., & Navarrete, S. Z. (2020). Estrategias de Marketing para la comercialización de productos biodegradables de aseo y limpieza Quibisa. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 399-406.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., Lopez, Y., & Mazagatos, V. (2001). *Dirección Estratégica (VOL. 5)*. Prentice Hall.
- Kangas, J., Kurttila, M., Kajanus, M., & Kangas, A. (2003). Evaluating the management strategies of a forestland as-tate- the SOS approach. *Journal of Environmental Mngement*, 69(4), 349-358. doi:DOI: 10.1016/j.jenvman.2003.09.010
- Kaplinsky, R. (2000). Globalization and unequalisation: what can learned from value chain analysis? *The Journal of Development Studies*, 37(2), 117-146. doi:http://dx.doi.org/10.1080/713600071
- Klinger, B. (2006). Uncertainty in the search for new exports. . *Center for International Development at Harvard University* .
- Lintner, J. (1966). The valuation of risk assets and the selection of risky inverstment ins stock portfolios and capital budes. . *Revue Literature and Arts of The Americas* 47 (1), 13 - 37.
- Lopez, Y., Arvizu, E., Asain, A., Mayet, Y., & Martínez, J. (2018). Análisis competitivo de la actividad productiva de la malanga; un enfoque basado en la teoría de Michael Porter. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16). doi:https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.366
- Markowitz, H. (1952). Portafolio Selection. *The Journal of Finance* 7, 77 - 91.
- Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción de Chile. (2021). *LEY 19496: Establece normas sobre la protección de los derechos de los consumidores*. Santiago, Chile: Biblioteca del Congreso Nacional de Chile BCN.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Chile. (2024). *Informe de Resultados: Empleo*. Santiago de Chile: Gobierno de Chile.
- Moisander, J., Grob, C., & Eraranta, K. (2018). Mechanism of biopower and neoliberal governmentality in precarious work: Mobilizing the dependent self-employed as

- independent business owners. *Human Relations*, 71(3), 375-398.
doi:<https://doi.org/10.1177/0018726717718918>
- Morales, M. (2005). Marketing estratégico en PYMEs fabricantes de prendas de vestir del estado de Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 11(3).
- Mossin, J. (1966). Equilibrium in a Capital Market . *The Economy Society* 34 (4), 768 - 783 .
- MTT Gobierno de Chile. (2024). *Uso de elementos de seguridad y hábitos de bicicleta de la Región Metropolitana*. Santiago de Chile : Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones.
- Muñoz, D., & Muñoz, D. (2010). Planeación y Control de Proyectos con Diferentes Tipos de Procedencias Utilizando Simulación Estocástica. *Información Tecnológica*, 21(4), 25-33.
doi:10.1612/inf.tecnol.4338it.09
- Muñoz-Ruiz, J., J.D., R., & Amarís, N. (2020). Análisis de la cadena de valor de las universidades privadas del estado Zulia, Tendencias en la investigación universitaria. Una visión desde Latinoamérica. *Venezuela: Fondo editorial universitario de la Universidad Politécnica Territorial de Falcón Alonso Gamero*, 512-527.
- Nikulin, C., & Becker, G. (2015). Una metodología sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama - Chile. *Journal of Technology Management & Innovation*. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242015000200009>
- Olivia, M. (29 de junio de 2024). Casi \$650 mil millones anuales: el mercado deportivo al que entra Marathon en Chile. *Diario Financiero*, págs. 10-11.
- Ossorio, A. (2003). *Planeamiento Estratégico*. Buenos Aires: INAP.
- Palacios, M. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2).
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Deusto.
- Rathee, R., & Rajain, P. (2013). Service value chain models in higher education. *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*, 1-6.

- Ritter, T. (2021). Enabling organizational value-chain processes through network capability. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 31(3), 354-371.
doi:<https://doi.org/10.1080/21639159.2021.1924817>
- Rodriguez, E. (2016). *Análisis de metodologías de estimación de duración de actividades en proyectos de ingeniería civil*. Obtenido de repositorio.uchile.cl:
<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/137987/Analisis-de-metodologias-de-estimacion-de-duracion-de-actividades-en-proyectos-de-Ingenieria-Civil.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Romero, D. (2001). Pensamiento y Planificación Estratégica en el Proceso de Mercadeo. *Ensayo Publicado en la Colección de Gerencia sobre Pensamiento Estratégico. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín (URBE)*, 118-123.
- Servicio de Impuestos Internos Chile. (2024). *Impuesto a las Ventas y Servicios (IVA)*. Santiago de Chile.
- Sharpe, W. (1964). Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium under Conditions of Risk. *The Journal of Finance* 19 (3), 425 - 442.
- Steiner, A. (1983). *Planeación Estratégica*. México: Continental.
- Terceño, A., Baberá-Mariané, G., & Leumann, Y. (2018). ANÁLISIS DE LOS COEFICIENTES BETA: EVIDENCIA EN EL MERCADO DE ACTIVOS CHILENO. *Economía Chilena*, 21(3), 76-93.
- Villegas, J. (1991). *Desarrollo Gerencial. Enfoque conceptual y metodológico*. Caracas: Ediciones Vega.
- Yarto, M., & Badillo, M. (2024). Conductor de transporte de carga en México. *Investigación Administrativa*, 53(133). doi:<https://doi.org/10.35426/iav53n133.07>

ANEXO 1: Encuesta Empleados y Directivos

Objetivo de la encuesta: Evaluar la percepción de los empleados y directivos sobre los actuales sistemas de gestión, liderazgo, cultura organizacional y calidad operativa dentro de la clínica.

Instrucciones:

- Esta encuesta es anónima. Por favor, responde con sinceridad para ayudarnos a mejorar los procesos en la clínica.
- Marca con una "X" la opción que mejor represente tu opinión.

Parte 1: Información General del Colaborador

1. **Área de trabajo:**

- () Dirección
- () Personal médico
- () Personal administrativo
- () Enfermería
- () Atención al paciente
- () Otros (especificar): _____

2. Años de trabajo en la clínica:

- () Menos de 1 año
- () Entre 1 y 3 años
- () Más de 3 años

Parte 2: Percepción sobre el Liderazgo y Gestión en la Clínica

3. ¿Consideras que los directivos de la clínica tienen habilidades de liderazgo efectivas?

- () Muy de acuerdo
- () De acuerdo
- () Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- () En desacuerdo
- () Muy en desacuerdo

4. ¿Cómo calificarías la comunicación entre los directivos y el resto del personal?

- () Excelente
- () Buena

- () Regular
 - () Mala
 - () Muy mala
5. ¿Recibes una orientación clara sobre tus funciones y responsabilidades?
- () Siempre
 - () Frecuentemente
 - () Algunas veces
 - () Rara vez
 - () Nunca
6. ¿Consideras que los procesos de toma de decisiones en la clínica son eficientes?
- () Muy de acuerdo
 - () De acuerdo
 - () Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - () En desacuerdo
 - () Muy en desacuerdo

Parte 3: Cultura Organizacional y Motivación

7. ¿Te sientes valorado/a por la clínica?
- () Muy de acuerdo
 - () De acuerdo

- () Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - () En desacuerdo
 - () Muy en desacuerdo
8. ¿Existen oportunidades de desarrollo y capacitación para tu rol dentro de la clínica?
- () Siempre
 - () Frecuentemente
 - () Algunas veces
 - () Rara vez
 - () Nunca
9. ¿Cómo calificas el ambiente de trabajo en la clínica?
- () Excelente
 - () Bueno
 - () Regular
 - () Malo
 - () Muy malo

Parte 4: Percepción sobre los Sistemas Operativos y Gestión del Cambio

10. ¿Los procesos operativos en la clínica son claros y eficientes?
- () Muy de acuerdo
 - () De acuerdo

- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

11. ¿Consideras que la clínica está abierta al cambio y la mejora continua?

- Siempre
- Frecuentemente
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

12. ¿Qué áreas crees que deberían mejorarse para optimizar el funcionamiento de la clínica?

- Liderazgo
- Comunicación interna
- Procesos operativos
- Capacitación del personal
- Otras (especificar): _____

ANEXO 2: Guía de Entrevistas Semiestructuradas

Objetivo de la Entrevista

El objetivo de las entrevistas es obtener información cualitativa en profundidad sobre la percepción de los directivos y colaboradores clave respecto a los problemas de liderazgo, gestión operativa. Las respuestas obtenidas ayudarán a evaluar las áreas críticas de la clínica y a fundamentar la propuesta de un Plan Estratégico.

Población Objetivo

- Directivos: Entrevistar a los 4 directivos de la clínica para conocer sus puntos de vista sobre la gestión general, el liderazgo y las áreas de oportunidad.
- Colaboradores Clave: Entrevistar a un grupo selecto de empleados de distintas áreas clave de la clínica para obtener su perspectiva sobre los procesos operativos y su relación con los directivos.

Secciones de la Entrevista a directivos.

1. Percepción sobre el Liderazgo en la Clínica

- 1.1. ¿Cómo describirías el estilo de liderazgo que se ejerce actualmente en la clínica?
- 1.2. ¿Consideras que el liderazgo actual es efectivo para motivar al equipo y cumplir con los objetivos de la clínica? ¿Por qué?
- 1.3. ¿Qué aspectos del liderazgo crees que necesitan mejorar en la clínica?
- 1.4. ¿Te sientes apoyado y escuchado por los directivos cuando tienes sugerencias o problemas? ¿Podrías dar un ejemplo?
- 1.5. ¿Cómo se toman las decisiones importantes en la clínica? ¿Es un proceso compartido o centralizado en los directivos?

2. Gestión Operativa y Organización Interna

- 2.1. ¿Cómo describirías la gestión operativa de la clínica en términos de eficiencia y claridad de los procesos?
- 2.2. ¿Consideras que los procedimientos y tareas diarias están bien definidos para todos los empleados? ¿Qué procesos crees que necesitan más formalización o estandarización?
- 2.3. ¿Qué tan bien están comunicados los roles y responsabilidades dentro de la clínica? ¿Existen áreas donde los roles no están claros?
- 2.4. En tu opinión, ¿cómo se podría mejorar la gestión operativa de la clínica?
- 2.5. ¿Existen procedimientos documentados (manuales) que guíen el trabajo diario del personal? Si no, ¿crees que sería útil tenerlos?

3. Profesionalización y Necesidad de Cambios

- 3.1. ¿Crees que la clínica necesita un proceso de profesionalización en términos de gestión y liderazgo? ¿Por qué?
- 3.2. En tu experiencia, ¿cuáles son las áreas que más necesitan un cambio o mejora? (por ejemplo, finanzas, liderazgo, procesos operativos, infraestructura)
- 3.3. ¿Cómo percibes la relación entre la falta de profesionalización y el rendimiento operativo o los resultados de la clínica?
- 3.4. ¿Qué tipo de formación o capacitación crees que sería útil para los directivos y empleados en general?

3.5. ¿Cómo crees que la implementación de un Manual de Profesionalización impactaría la gestión de la clínica y la calidad del servicio?

Preguntas de Cierre

¿Hay algún otro comentario o sugerencia que te gustaría añadir sobre el funcionamiento general de la clínica o sobre el proceso de profesionalización? ¿Consideras que hay aspectos importantes que no hemos cubierto en esta entrevista y que serían relevantes para mejorar la gestión de la clínica?

Cierre de la Entrevista

- Agradecimiento: Agradecer al entrevistado por su tiempo y su disposición a compartir su experiencia y sugerencias.
- Confidencialidad: Recordar que todas las respuestas serán tratadas con absoluta confidencialidad y que sus opiniones son esenciales para el desarrollo del proyecto de profesionalización.

ANEXO 3: Encuesta para Pacientes de la Clínica Fertility

Objetivo de la encuesta: Evaluar la satisfacción de los pacientes con los servicios de la clínica y obtener su percepción sobre la atención recibida, la calidad del servicio y la infraestructura de la clínica.

Instrucciones:

- Esta encuesta es anónima. Por favor, responde con sinceridad sobre tu experiencia reciente en la clínica.
- Marca con una "X" la opción que mejor represente tu opinión.

Parte 1: Información General del Paciente

1. Edad:

- () Menos de 25 años
- () 25-35 años
- () 36-45 años
- () Más de 45 años

2. ¿Es esta tu primera visita a la clínica?

- () Sí
- () No, he venido varias veces

Parte 2: Percepción sobre la Atención Médica

3. ¿Cómo calificarías la atención médica recibida?

- () Excelente
- () Buena
- () Regular
- () Mala
- () Muy mala

4. ¿Los médicos te explicaron adecuadamente el tratamiento y las opciones disponibles?

- () Muy de acuerdo
- () De acuerdo
- () Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- () En desacuerdo
 - () Muy en desacuerdo
5. ¿Te sentiste apoyado/a emocionalmente durante el tratamiento?
- () Siempre
 - () Frecuentemente
 - () Algunas veces
 - () Rara vez
 - () Nunca

Parte 3: Percepción sobre los Servicios de la Clínica

6. ¿Cómo calificarías la infraestructura y comodidad de las instalaciones?
- () Excelente
 - () Buena
 - () Regular
 - () Mala
 - () Muy mala
7. ¿El personal administrativo fue atento y eficiente en la gestión de tus citas y solicitudes?
- () Muy de acuerdo
 - () De acuerdo
 - () Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - () En desacuerdo

- () Muy en desacuerdo
8. ¿Recomendarías la clínica a otras personas?
- () Definitivamente
 - () Probablemente
 - () No lo sé
 - () Probablemente no
 - () Definitivamente no