

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que los autores han autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del catálogo en línea, página web y Repositorio Institucional del CRAI-USTA, así como en las redes sociales y demás sitios web de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor, nunca para usos comerciales.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-USTA Universidad

Santo Tomás, Bucaramanga

**Plan Prospectivo Estratégico para el Centro de Rehabilitación Funcional Fisio Sport Santa
Marta**

Alexander José Correa Santana y Ever Dayro Fuentes Barrera

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Administración Deportiva

Director

Dr. Darío Sierra Arias

Magister en Gestión de Marketing

Universidad Santo Tomas, Bucaramanga

División de Ciencias de la Salud

Especialización en Administración Deportiva

2020

Contenido

	Pág.
Resumen.....	9
Abstract	10
Introducción	11
1. Generalidades.....	13
1.1 Planteamiento del Problema.....	13
1.2 Marco teórico	14
1.3 Objetivos	24
1.3.1 Objetivo General.....	24
1.3.2 Objetivo Específico.	24
1.4 Reseña Histórica.....	24
2. Planeación Estratégica	25
2.1 Definición del Sistema	25
2.1.1 Misión.....	25
2.1.2 Visión.....	26
2.1.3 Filosofía	26

2.1.4 Competencias esenciales	26
2.1.5 Matriz de macro segmentación.....	27
2.1.6 Postura ética.....	28
2.2 Análisis interno	28
2.2.1 Árbol de competencias.	28
2.2.2 Evaluación de factores internos y análisis del resultado.	35
2.2.3 Listado de variables internas	38
2.2.4 Análisis tendencial de variables endógenas.....	38
2.3 Análisis del Macro Entorno.....	49
2.3.1 Factores de Cambio Externo. PESTEL.	49
2.3.2 Evaluación de factores externos.	57
2.4 Postura Estratégica de la Organización.....	59
2.4.1 Matriz Interna-Externa.	59
2.4.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).....	60
2.5 Formulación de la Estrategia.....	64
2.5.1 Estrategia genérica competitiva de la organización.	64
2.5.2 Matriz de la planeación estratégica cuantitativa.	65
3. Prospectiva.....	72
3.1 Análisis Estructural	72
3.1.1 Listado de variables internas y externas.	72

3.1.2 Software MICMAC.	73
3.2 Listado de variables estratégicas.	80
3.3 Diseño y Construcción de Escenarios	81
3.3.1 Software SMIC.	81
3.4 Construcción del Escenario Apuesta.....	102
3.4.1 Construcción del árbol de pertinencias matriz RICE.	102
3.4.2 Matriz Importancia y Gobernabilidad IGO.	111
3.4.3 Consolidación del árbol de pertinencias.	123
4. Conclusiones	129
5. Recomendaciones	130
Referencias Bibliográficas	132

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Matriz de Macro segmentación</i>	27
Tabla 2. <i>Árbol de Competencias</i>	29
Tabla 3. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>	36
Tabla 4. <i>Listado de Variables Internas</i>	38
Tabla 5. <i>Análisis Tendencial de Variables Endógenas</i>	39
Tabla 6. <i>Factores de Cambio Externos (PESTEL)</i>	49
Tabla 7. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	57
Tabla 8. <i>Matriz I – E</i>	59
Tabla 9. <i>Matriz PEYEA</i>	61
Tabla 10. <i>Ejes Matriz PEYEA</i>	62
Tabla 11. <i>Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa</i>	65
Tabla 12. <i>Variables Internas y Externas</i>	72
Tabla 13. <i>Matriz MICMAC</i>	74
Tabla 14. <i>Características Matriz MIMAC</i>	77
Tabla 15. <i>Variables Estratégicas</i>	80
Tabla 16. <i>Hipótesis</i>	82
Tabla 17. <i>Expertos</i>	83

Tabla 18. <i>Calificación hipótesis por experto</i>	84
Tabla 19. <i>Escenario por grupos</i>	89
Tabla 20. <i>Escenario E1. Optimista</i>	96
Tabla 21. <i>Escenario E2. Pesimista</i>	97
Tabla 22. <i>Escenario E3. Alternativo I</i>	98
Tabla 23. <i>Escenario E4. Alternativo II</i>	100
Tabla 24. <i>Matriz RICE Acceso a Capital</i>	102
Tabla 25. <i>Matriz RICE Cualificación Fisioterapeutas</i>	105
Tabla 26. <i>Matriz RICE Portafolio</i>	108
Tabla 27. <i>Matriz RICE Fidelización Clientes</i>	109
Tabla 28. <i>Matriz IGO</i>	112
Tabla 29. <i>Acciones Inmediata (Alta Gobernabilidad + Alta importancia)</i>	118
Tabla 30. <i>Acciones (Alta Gobernabilidad + Baja Importancia)</i>	121
Tabla 31. <i>Acciones (Baja Gobernabilidad + Alta Importancia)</i>	122
Tabla 32. <i>Acciones (Baja Gobernabilidad + Baja Importancia)</i>	122
Tabla 33. <i>Árbol de pertinencia</i>	123

Lista de Figuras

	Pág.
<i>Figura 1. Matriz Interna – Externa.</i>	<i>59</i>
<i>Figura 2. Ejes Matriz PEYEA.</i>	<i>62</i>
<i>Figura 3. Estrategia Generica Competitiva.</i>	<i>64</i>
<i>Figura 4. Plano de influencias directas.</i>	<i>77</i>
<i>Figura 5. Plano de influencias indirectas.</i>	<i>78</i>
<i>Figura 6. Plano de desplazamientos.</i>	<i>78</i>
<i>Figura 7. Histograma de probabilidad de los escenarios de Fisio Sport.</i>	<i>90</i>
<i>Figura 8. Escenario por grupo y expertos.</i>	<i>91</i>
<i>Figura 9. Histograma de probabilidad de escenario, Experto Alexander.</i>	<i>93</i>
<i>Figura 10. Histograma de probabilidad de escenario, Experto Ever.</i>	<i>94</i>
<i>Figura 11. Histograma de probabilidad de escenario, Experto Dairo.</i>	<i>94</i>
<i>Figura 12. Histograma de probabilidad de escenario, Experto Beatriz.</i>	<i>95</i>
<i>Figura 13. Histograma de probabilidad de escenario, Experto Juan C.</i>	<i>95</i>
<i>Figura 14. Matriz IGO.</i>	<i>118</i>

Resumen

El Plan Prospectivo Estratégico del -Centro de Rehabilitación Funcional Fisio Sport de la ciudad de Santa Marta- busca posicionarlo en el mercado a corto plazo determinando cuáles son sus ventajas y proyectando nuevas estrategias. Para lograrlo, se realizó un análisis interno de los factores críticos en el cual se identificaron las variables de mayor impacto que inciden para alcanzar nuestro objetivo. Asimismo, se realizó un análisis externo teniendo en cuenta las siguientes herramientas prospectivas pertinentes: Matriz MICMAC proyectó seis variables estratégicas, matriz SMIC planeó la construcción de escenarios probables y alternos, matriz RICE formuló acciones estratégicas y matriz IGO realizó la priorización por horizonte de tiempo de las acciones estratégicas. Finalmente, se consolidó el árbol de pertinencias mediante la detección de estrategias que implican innovación y diferenciación como elementos primordiales de sostenibilidad y competitividad.

Palabras clave: Plan estratégico, prospectivo, rehabilitación funcional, innovación, competitividad.

Abstract

The Strategic Prospective Plan of the Fisio Sport Functional Rehabilitation Center of the Santa Marta's city seeks to position it in the market in the short term determining what its advantages are and projecting new strategies. To achieve it, an internal analysis of the critical factors was developed in which the variables with the greatest impact that influence to accomplish our aim were identified. Likewise, an external analysis was carried out taking into account the following relevant prospective tools: MICMAC matrix projected six strategic variables, SMIC matrix planned the construction of probable and alternate scenarios, RICE matrix formulated strategic actions and IGO matrix carried out the prioritization by time horizon of the strategic actions. Finally, the relevance tree was consolidated by detecting strategies that involve innovation and differentiation as key elements of sustainability and competitiveness.

Key words: Strategic plan, Prospective, Functional Rehabilitation, innovation, competitiveness.

Introducción

En un mundo globalizado como el actual, las empresas necesitan estar preparadas para asumir los retos futuros de la sociedad, que les permita ser aún más competitivos y cumplir con las expectativas de los diferentes actores interesados. Para ello, requieren apropiar esquemas administrativos planificados que proporcionen bienes y servicios de calidad acordes a los cambios significativos del entorno. En este sentido, la prospectiva empresarial vista como una herramienta clave que permite anticipar, proponer acciones estratégicas y apropiarlas de manera conjunta, ha ido tomando cada día más importancia. Según Godet (2000), no se encuentran datos estadísticos sobre el futuro, sin embargo, mediante el juicio propio se puede determinar y evaluar opciones claves determinadas por expertos, y tomar las mejores decisiones para construir futuro disminuyendo la concurrencia de errores.

De acuerdo a lo anterior, el trabajo se enmarca dentro del proyecto de investigación y seminario “*planeación y prospectiva estratégica en las organizaciones deportivas*” de la facultad de Cultura Física, Deporte y Recreación de la Universidad Santo Tomas y se convierte en un ejercicio práctico de diseño de un plan de prospectiva estratégica en el escenario deportivo para la empresa Fisio Sport.

El diseño del Plan prospectivo pretende establecer estrategias que permitan dar enfoque a la empresa hacia un futuro. En primero lugar, se especificó la estructura organizacional de la empresa, la misión, visión, filosofía, competencias esenciales, matriz de segmentación y postura interna que permita llevar a Fisio Sport hacia la competitividad, a fin de conocer el entorno. En

segundo lugar, se realizó un diagnóstico interno y externo de la situación actual de la empresa, permitiendo conocer variables claves. En tercer lugar, se planteó la postura y formulación estratégica de la organización hacia el futuro y, por último, se determinó las variables claves encontradas en el análisis estructural de acuerdo a los escenarios establecidos y se definió un escenario apropiado para la empresa Fisio Sport en los próximos años. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes a la investigación realizada para la empresa.

1. Generalidades

1.1 Planteamiento del Problema

El derecho a la salud en Colombia tomo una nueva dimensión a partir del nacimiento y expedición de la Constitución Política de 1991 y, que ayudado con la Ley 100 de (1993) presentan a la Seguridad Social como un servicio público a cargo del Estado que puede ser prestado por particulares, de acuerdo a esto para la sociedad colombiana, el Estado debe garantizarle servicios de prevención, promoción, protección y recuperación de la misma. Por lo tanto, los servicios pueden ser prestados con participación de la sociedad y particulares al encontrarse descentralizada por niveles.

Con base en lo anterior, en Colombia las personas naturales y jurídicas se pueden organizar y prestar servicios de salud dentro de un Sistema de Seguridad Integral. Lo cual permite que empresas como FISIO SPORT puedan prestar sus servicios; que en este caso es, el de la promoción, prevención, diagnóstico y rehabilitación de lesiones Osteo-musculares o cualquier otra que tenga que ver con aspectos relacionados con la Fisioterapia.

El centro de rehabilitación funcional *Fisio Sport* de la ciudad de Santa Marta, es una empresa relativamente nueva con tan solo 5 años en el mercado, desde su concepción se enfocó a prestar sus servicios de rehabilitación tradicional y técnicas de recuperación funcional de lesiones Osteo-musculares; dejando de lado herramientas importantes de la administración que permiten a las empresas perdurar en el tiempo, como lo es la planeación. Hoy en día la empresa presenta

inconvenientes que ponen en riesgo permanente su salud financiera y administrativa, como lo es centrar gran parte de sus ingresos en clientes particulares, siendo esta una demanda muy variable, adicionalmente no desarrollan mecanismos de captación de nuevos clientes salvo lo que se hace por redes sociales, y el fortalecimiento de convenios interadministrativos es muy poco con EPS y ARL's, ya que solo cuenta convenios con una (1) ARL y dos (2) EPS Pre pagadas.

Por otro lado, se presenta un fenómeno asociado con la asimilación del dolor frente a los ejercicios de rehabilitación por parte de las personas, muchas no lo realizan de la mejor forma al no tolerar el dolor, lo cual lleva a que el proceso de recuperación no sea el ideal y apenas la persona presente una leve mejoría en su recuperación no vuelve a asistir, presentándose un grado de deserción al no culminar exitosamente el proceso de rehabilitación.

Todos estos inconvenientes o problemas no se estarían presentando, si la empresa hubiera tenido en el pasado una visión clara y realizado un análisis prospectivo estratégico enfocado en tener escenarios y panoramas sobre los cuales actuar, por lo tanto, la empresa debió realizar un diagnóstico de variables internas y externas, para determinar que variables se pueden potencializarla y así diseñar estrategias sobre escenarios futuros que permitan el éxito de la empresa.

1.2 Marco teórico

La presente investigación se encuentra fundamentada en teorías que resaltan la evolución del arte de administrar a través de los años y del papel importante que posee dentro de las diferentes empresas y organizaciones bien sean de carácter privado o público; o del sector económico en que se desenvuelva.

- **Teoría de la prospectiva**

La prospectiva consiste en la exploración de los futuros posibles, es decir, de lo que puede acontecer. La estrategia consiste en lo que puede hacerse. Ambas disciplinas son indispensables en el mundo actual y debemos familiarizarnos con ellas, si queremos estar en la frontera de la competitividad.

Según Michael Godet (2000) la prospectiva *“es un panorama de los futuros posibles (futuribles), es decir, de los escenarios no improbables, teniendo en cuenta el peso de los determinismos del pasado y de la confrontación de los proyectos de actores”*.

- **Prospectiva Estratégica**

Para Godet es una forma de enfoque integral de planificación estratégica por escenarios. Su objetivo es proponer orientaciones estratégicas y acciones basadas en las competencias de la organización en función de los escenarios de evolución de su entorno.

Esta se comprende de 3 etapas o procesos:

- **La reflexión colectiva.**

El proceso de reflexión colectiva comprende seis etapas. Las etapas principales permiten identificar las variables clave (etapas 1 a 3), analizar los juegos de actores a fin de hacer las preguntas clave para el futuro (etapa 4), reducir la incertidumbre en torno a esas preguntas y despejar los escenarios más probables del entorno gracias a métodos de especialistas (etapa 5). La sexta etapa pone de manifiesto los proyectos coherentes, es decir, las opciones estratégicas compatibles a la vez, con la identidad de la empresa y con los escenarios más probables de su entorno.

- **La preparación de la decisión.**

Corresponde a los decisores de la organización. Es comprendida por 2 etapas más: La primera (séptima etapa) se encarga de la evaluación de las opciones estratégicas; y la segunda se pasa de la reflexión a la decisión.

- **La Acción.**

Es la Implementación del plan de acción; incluye contratos de objetivos (negociados o provocados), la instalación de un sistema de coordinación y seguimiento y la vigilancia estratégica.

- **Teoría de la planeación estratégica**

Es un enfoque objetivo y sistemático que permite aportar ideas y decisiones contundentes para el buen funcionamiento de una organización, esta permite tener un control y un orden dentro de la información cualitativa y cuantitativa que conlleva a realizar una buena toma de decisiones en pro de la organización.

Esta teoría se centra en los aspectos mencionados anteriormente, que son el eje fundamental para que una organización vigile de forma más detallada los diferentes hechos y tendencias tanto internos como externos que puedan llegar a afectar los propósitos fijados por la empresa (Jiménez & Peña, 2015).

La planificación estratégica, a través de un diagnostico establece cuales son las tareas que se deben tomar para llegar al futuro deseado por la entidad, lo cual puede ser relativo dentro de un mediano o largo plazo. Dicho proceso va en trabajo conjunto con base en los objetivos estratégicos, los indicadores y las metas, los cuales permiten trabajar en la elaboración de un programa anual operativo que es el pilar fundamental para formular el proyecto de propuesta (Armijo, 2011).

Según Albrecht, la planificación, tal como se realiza convencionalmente, es de escasa utilidad frente a situaciones ambiguas. La parte técnica, como los documentos, las previsiones, los planes de acción o los horarios minuciosos no sirven de ayuda si no se contempla algo que va mucho más allá.

- **Árbol de competencia**

Según el profesor Alejandro Indacochea, citando a Marc Giget, en 1983, presentó el enfoque del árbol de competencias tecnológicas producto del análisis estratégico de las empresas japonesas, determinando que la empresa «no debe morir con su producto», ya que no hay necesidad de cortar el tronco cuando una rama se encuentra enferma, Giget determino que las raíces constituyen el núcleo tecnológico que sustenta a la organización. El tronco representa el potencial económico desarrollado por la empresa que le permite explotar adecuadamente las competencias tecnológicas genéricas y las ramas constituyen las líneas de producto-mercado.

- **Análisis interno (DOFA)**

Según Amaya (2010) el método DOFA es una herramienta que se usa como un método de diagnóstico empresarial más exactamente en el campo de la planeación estratégica, pero que a su vez no es utilizado por las empresas de la forma correcta y en muchas ocasiones no se tiene en cuenta por las entidades. Es considerado un modelo sobresaliente entre muchos otros existentes que poseen el mismo fin, incluso tan positivo que es bastante reconocido a nivel mundial (Amaya, 2010, pág. 1)

El método DOFA es un proceso de análisis de vulnerabilidad, que tiene como finalidad determinar el desempeño y comportamiento de una organización frente a un escenario adverso que

esté afectando el libre desarrollo de sí misma. De igual manera, este método en conjunto con otros, permiten a la entidad presentar un panorama general para la empresa indicando los medios sobre los cuales esta se puede mover y desempeñar. (Amaya, 2010).

En el amplio recorrido en la exploración de las diferentes metodológicas utilizadas para conocer el estado de una organización, una de las herramientas más conocidas es el análisis D.O.F.A, la cual se basa específicamente en el estudio de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que pueden incidir en el funcionamiento de la entidad. Dicha herramienta permite clasificar los anteriores factores en dos categorías por así llamarlas, que vendrían siendo (debilidades y fortalezas) y (Oportunidades y amenazas). Como tal la primera categoría se enfoca en los diferentes estudios de diagnóstico y la segunda permite realizar el análisis general de los resultados obtenidos (Jiménez & Peña, 2015).

Según Fred (1997) es viable diferenciar estas estrategias una de otra, para Fred las estrategias FO se usan en las fuerzas internas de la organización para aprovechar las ventajas de las oportunidades externas. Así mismo, considera que las estrategias FA aprovechan las fortalezas de la organización para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

- **Análisis del sector (PEYEA)**

La matriz PEYEA se denomina como “*una posición estratégica y evaluación de la acción*”, dentro de cada una se establecen dos grupos y cada uno de estos por consiguiente determina una serie de indicadores, los cuales son la posición estratégica interna y la posición estratégica externa (Gutiérrez, Vega, & Vega, 2011).

Según Vidal (2004), afirma que la matriz PEYEA es un instrumento que puede ayudar a estudiar

la adecuación de la estrategia en una organización dada, en esta matriz establece un marco de cuatro cuadrantes que indican si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva y si ha sido la más adecuada.

- **Análisis macro entorno (Pestel y evaluación de factores)**

El análisis *Pestel* es una herramienta de gran utilidad la cual permite observar el crecimiento, estancamiento o declive de una organización y en consecuencia crear una serie de oportunidades de mejoramiento y evitar consigo las amenazas que la rodean. Su misión principal es identificar los diferentes factores del entorno que posiblemente afecten o beneficien a la entidad (Millán).

Por otra parte, *“el entorno debe contener una referencia a una serie de procesos, que pueden ser más o menos autónomos, y a los intereses que se despiertan en los centros de poder o decisión que rigen esos procesos”* (Cruz, 1995, pág. 21)

- **Matriz de planeación estratégica**

Según GOODSTEIN, define la Planeación Estratégica como *“El proceso por el cual los miembros guías de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”* (Fred, 2013).

Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones para el logro de objetivos corporativos en una empresa. Proceso conducente a la determinación de la misión de la empresa, mediante las actividades de investigación, análisis y toma de decisiones. A su vez, se presentan 3 etapas más a cumplir: **Auditorías Internas, Auditorías Externas, Comparación de Datos.** (Castellanos, 2015).

- **Teoría de la Prospectiva**

El soporte teórico de la presente investigación es la Prospectiva, esta palabra Etimológicamente se deriva del vocablo latino prospectivus que denota todo aquello relativo a la visión, al conocimiento, a la comprensión, a la mira. El significado más preciso lo da el verbo prospicere, mirar a lo lejos, mirar más allá, obtener una visión de conjunto, a lo largo y a lo ancho. (Rodríguez, Avendaño, & Cruz, 2015).

En tal sentido la Prospectiva, *“es un proceso sistemático y participativo para recopilar conocimientos sobre el futuro y construir visiones a medio y largo plazo, con el objetivo de informar las decisiones que han de tomarse en el presente y movilizar acciones conjuntas”* (Avendaño, 2011).

- **Micmac (matriz, características de la matriz, plano de influencias directas e indirectas, plano de desplazamientos)**

El análisis estructural es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva, la cual ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos, esto partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema. (Astigarraga, 2016).

El análisis estructural de la teoría prospectiva se debe realizar por expertos, este método posee tres fases fundamentales que son los siguientes: listado de las variables, la descripción de relaciones entre variables y la identificación de variables clave. (Astigarraga, 2016)

Fase 1: listado de las variables: La primera etapa consiste en enumerar el conjunto de variables

que caracterizan el sistema estudiado y su entorno, tanto las variables internas como las externas. (Astigarraga, 2016)

Fase 2: Descripción de relaciones entre las variables: Una variable existe por su tejido relacional con las otras variables, aunque también el análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas. El relleno es cualitativo, por cada pareja de variables, se plantea los siguientes interrogantes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable i y la variable? (Astigarraga, 2016)

Fase 3: identificación de las variables clave con el Micmac: Esta fase consiste en la identificación de variables clave, es decir, esenciales a la evolución del sistema, en primer lugar, mediante una clasificación directa, y posteriormente por una clasificación indirecta llamada MICMAC para matrices de impactos cruzados Multiplicación Aplicada para una Clasificación. Esta clasificación indirecta se obtiene después de la elevación en potencia de la. (Astigarraga, 2016)

- **Variables estratégicas**

El ejercicio prospectivo se aborda por el conocimiento de las variables del tema que se está estudiando. Generalmente se realizan exploraciones de los fenómenos que definen el tema, hasta llegar a precisar las variables estratégicas o aspectos fundamentales del tópico que se está analizando. (Mójica, 2006).

- **Los escenarios (software SMIC) probables, escenario por grupo, resultado, histograma**

Un escenario es una imagen de futuro. Generalmente identificamos varios tipos de imágenes o escenarios de futuro. Existen en este caso dos tipos claros de escenarios que vienen siendo:

Escenario probable, tendencial o referencial y los escenarios alternos.

Escenario Probable: Tendencial o Referencial: Este escenario nos muestra el camino por donde estaremos transitando si las cosas no cambian y para identificarlo se emplea las leyes de probabilidades. Por esta razón se denomina escenario probable. También se puede llamar escenario tendencial, porque las probabilidades indican tendencias. Pero, igualmente, recibe el nombre de referencial porque nos sirve como punto de referencia para hallar otras alternativas de futuro.

Escenarios alternos: Son otras alternativas posibles de situaciones futuras entre las cuales puede encontrarse el “escenario apuesta”. El escenario probable nos muestra para dónde vamos, si vamos por el camino acertado, lo que debemos hacer es fortalecerlo. Pero, si vamos por el camino equivocado, podemos buscar y retomar en rumbo entre los escenarios alternos.

- **Causa – efecto de un escenario probable**

El término planeación de escenarios incluye un amplio espectro de procesos de planeación, que va desde la planeación estratégica con el diseño de una gran variedad de escenarios, hasta la planeación táctica en donde se usan simulaciones involucrando miles de escenarios posibles. (Phadnis, 2012).

La planeación de escenarios puede clasificarse en tres escuelas dominantes que son: Escuela intuitiva lógica, escuela prospectiva y escuela de tendencias probabilísticas modificadas. La escuela intuitiva lógica considera el escenario como un recurso cognitivo de carácter cualitativo, mientras que los otros dos tipos de escuelas consideran los escenarios como un grupo de estrategias que deben ser evaluadas cuantitativamente (Bradfield et al., 2005)

- **Construcción del árbol de pertinencias**

El árbol de pertinencias, es una técnica analítica que subdivide un amplio tema en subtemas cada vez menores. El resultado es una representación pictórica con una estructura jerárquica que indica cómo un tema determinado puede subdividirse en niveles de detalle cada vez mayores. El análisis del árbol de pertinencias ha demostrado ser un estímulo intelectual muy importante para garantizar que un determinado problema o cuestión se elabore en detalle y que las relaciones importantes entre los ítems considerados se reflejen tanto en situaciones actuales como potenciales. En caso de ser elaborada apropiadamente, la estructura puede brindar un amplio entendimiento del tema objeto de análisis. (The Futures Group, 2004).

El objetivo del análisis del árbol de pertinencias es llevar el nivel de detalle hasta el punto en que los ítems o cuestiones pertinentes sean lo suficientemente claros, preferiblemente en términos cuantificables, de modo tal que pueda revisarse su naturaleza según las condiciones actuales y las opciones posibles. (The Futures Group, 2004).

- **Formulación de acciones estratégicas.**

El análisis y la elección de estrategias implica, en gran medida, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. Las estrategias nunca se consideran todas las alternativas viables que podrían beneficiar a la empresa porque existe una cantidad infinita de acciones posibles y una cantidad infinita de caminos para ponerlas en práctica. Las estrategias alternativas propuestas, se deben analizar y discutir y finalmente clasificarlas. Así mismo deben tenerse en cuenta los objetivos a largo plazo, la naturaleza de estos, la administración de los mismos; así como disponer de un marco general para formular las estrategias que se quieren trabajar. (Fred, 1997)

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General.

Diseñar un plan prospectivo estratégico para la empresa FISIO SPORT de la ciudad de Santa Marta en periodo 2019 - 2024.

1.3.2 Objetivo Específico.

- Realizar un diagnóstico de variables endógenas y exógenas de la empresa para determinar la situación actual y gestión administrativa de la empresa.
- Identificar las variables que permitan potencializar la empresa.
- Establecer los escenarios futuros sobre el cual la empresa **FISIO SPORT** estará en el año 2024.
- Diseñar estrategias que permitan alcanzar los objetivos trazados en los escenarios planteados.

1.4 Reseña Histórica

Fisio Sport es un centro de rehabilitación funcional fisioterapéutico de la ciudad de Santa Marta que tiene en el mercado 5 años de estar ofreciendo sus servicios a aquellas personas que han sufrido algún tipo de lesión Osteo-muscular y neurológica. Sus primeros pasos empezaron a darse el día 6 de febrero de 2015, cuando entro en funcionamiento con toda le ilusión de mejorar y ofrecer una mejor calidad de vida a aquellas personas que por diversas razones patológicas se veían afectadas

en la movilidad de algún miembro del cuerpo. Inicialmente se comenzó con los servicios de fisioterapia tradicional y poco a poco con el pasar de unos pocos años se fueron integrando nuevos servicios, hasta llegar a integrar como técnica y procedimiento principal la rehabilitación funcional, abriendo un nuevo mercado para los deportistas ocasionales o atletas de alto rendimiento, que no solo buscan el restablecimiento físico de una lesión, sino la puesta a punto física y mental para la prevención de futuras lesiones.

Con tan solo 5 años en el mercado Fisio Sport se ha convertido en referente de la rehabilitación funcional de la ciudad de Santa Marta siendo una de las pocas empresas en prestar este servicio. Esto permitió ampliar la oferta de servicios de kinesiología a diferentes delegaciones nacionales y equipos deportivos como el Unión Magdalena. Esto ha permitido fortalecer los conocimientos, credibilidad y experiencia dentro del sector.

2. Planeación Estratégica

2.1 Definición del Sistema

2.1.1 Misión

Somos profesionales altamente calificados, solidarios y creativos, con las herramientas necesarias para promocionar, prevenir, evaluar, diagnosticar y rehabilitar a nuestros usuarios en los aspectos relacionados con la fisioterapia.

Preparados para enfrentar los retos del Sistema Nacional de Seguridad Social en Colombia y basados en un profundo y responsable sentido de la ética, este centro de rehabilitación es el único en el gremio, que además de la fisioterapia tradicional, le abre un espacio a nuevas técnicas de

rehabilitación que buscan la recuperación funcional de nuestros usuarios.

2.1.2 Visión

Consolidarnos como el mejor centro de rehabilitación de la ciudad en prestación de servicios de la salud en terapia física y rehabilitación deportiva en el 2020.

2.1.3 Filosofía

La empresa hoy en día tiene estructurado los siguientes valores organizacionales:

- **Solidaridad:** promovemos la cooperación, responsabilidad, ayuda mutua y principio de equidad.
- **Integridad:** actuamos con integridad y transparencia basadas en principios éticos que nos lleven a la eficiencia.
- **Responsabilidad:** llevar a feliz término los tratamientos planteados a nuestros usuarios, y así dar cumplimiento a nuestras metas y objetivos como profesionales.
- **Compromiso:** dejar en alto con el desarrollo de las diferentes actividades profesionales, el nombre de las entidades a las cuales representamos.

2.1.4 Competencias esenciales

Dentro del mercado de la rehabilitación fisioterapéutica de la ciudad de Santa Marta, Fisio Sport es reconocida por sus planes de rehabilitación Integral que buscan mejorar la calidad de vida de aquellas personas que por lesiones Osteo-musculares y neurológicas ven afectada su vida diaria y laboral, fortaleciendo su autoestima e independencia personal, laboral y familiar. La experiencia técnica e implementación del procedimiento en la rehabilitación funcional dentro del plan de

tratamiento de lesiones Osteo-musculares, especialmente en deportistas amateur o de alto rendimiento han permitido generar valor al servicio prestado frente a otros centros de rehabilitación centrados en la Fisioterapia tradicional, esto basado en la experiencia adquirida en el acompañamiento de eventos deportivos nacionales e internacionales desarrollados en la ciudad con delegaciones nacionales.

2.1.5 Matriz de macro segmentación

Tabla 1. Matriz de Macro segmentación

¿Qué necesidades satisface?
Restablecimiento de movimientos y actividad funcional del paciente.
Mejorar la calidad de vida e independencia personal.
Fortalecer la autoestima y capacidad física.
Disminución de lesiones e incapacidades.
¿Cómo se satisfacen las necesidades?
Plan integral de rehabilitación física.
Rehabilitación funcional.
Prevención Osteo-muscular, cardiovascular y fisioterapéutica.
Tratamientos Semi-personalizados.
Rehabilitación de lesiones deportivas.
¿A quién se satisfacen las necesidades?
Personas de distintas edades limitaciones físicas producto de diferentes patologías.
Deportistas de alto rendimiento, amateur u ocasionales.
¿En dónde satisfacemos necesidades?
Santa Marta: Perímetro Urbano y Rural.

Nota. Que necesidades satisface.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas.

2.1.6 Postura ética

Fisio Sport tiene como postura ética el desarrollo múltiples obligaciones frente a las partes interesadas, en donde aparte de buscar beneficios económicos para los dueños del centro de rehabilitación pretende seguir los postulados éticos de la fisioterapia al tratar de poner al servicio del paciente todos sus conocimientos y actuar técnico en el mejoramiento de limitación física, para lo cual en la práctica de sus planes y tratamientos, establece una interrelación de factores físicos, psicológicos y sociales que permitan el mejoramiento de la calidad de vida, auto estima, desempeño motriz y deportivo del cliente.

2.2 Análisis interno

2.2.1 Árbol de competencias.

Dentro del proceso de diagnóstico interno realizado a la empresa Fisio Sport, se tuvo en cuenta una herramienta administrativa como lo es la Matriz DOFA, creada por Albert S. Humphrey, donde se identifican factores que retrasan (Debilidades) o aceleran (Fortalezas) el desarrollo competitivo de la organización, y que junto al árbol de competencias, se realiza el análisis interno de la empresa a través de los cuales se establecen los factores es los cuales se es fuerte o débil en cada una de las áreas en su saber hacer, operación y resultados. Teniendo en cuenta lo anterior el árbol de competencias diagnosticado a la empresa FISIO SPORT es el siguiente:

Tabla 2. Árbol de Competencias

Área: Administrativa, Mercadeo y Contable					
Raíces (saber hacer)		Tronco		Ramas (Resultados)	
Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Especialización de la empresa en el tratamiento de rehabilitación funcional (Filosofía corporativa).	Ausencia de un mecanismo que permita trabajar mentalmente a las personas frente la asimilación del dolor.	Manejo de la técnica o proceso de rehabilitación Tradicional.	El proceso de contratación de los Colaboradores se da por (OPS).	100% del portafolio de servicios enfocado en (Rehabilitación ortopédica - Deportiva - Columna - Entrenamiento Funcional - Kinesiotaping - Magnetoterapia - Rehabilitación Post Competencia).	No existen servicios de asesorías para empresas frente a lesiones adquiridas en posiciones de trabajo.
Experiencia en la Utilización de las redes sociales especialmente en 2 de las 3 más importantes (instagram - Facebook) para la promoción de la empresa. (Marketing Digital)	La empresa no conoce el mercado total de fisioterapeutas que ofrecen sus servicios de forma independiente, con precios más bajos.	Cumplimiento en las regulaciones y leyes para la recuperación o rehabilitación física.	El logo de la marca no es muy llamativo, además de no contar con plataforma virtual o página web oficial que permita la interacción con los usuarios.	100% de Apoyo logístico en kinesiología y rehabilitación de lesiones en equipo de futbol profesional y amateur (Unión Magdalena).	No se presta el servicio de medicina deportiva.

Tabla 2. Continuación

Área: Administrativa, Mercadeo y Contable					
Raíces (saber hacer)		Tronco		Ramas (Resultados)	
Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
	Faltan estudios que permitan ampliar la cobertura de la empresa a otros municipios.	Talento humano competente, de alta calidad, Los fisioterapeutas de la empresa poseen nivel académico con postgrados.	Estructura Administrativa deficiente al contar con pocas áreas de trabajo.	El 60% de los clientes particulares especialmente deportistas vuelven a necesitar los servicios de la empresa.	Es una Empresa joven, con tiempo de permanecía en el mercado de 5 años (6-2-2015).
		Buenas relaciones con entidades financieras por pago puntual de créditos, aunque algunas veces es complicado el acceso por trámites.	Ausencia de convenios para apoyo en fisioterapia deportiva con ente distrital.		El valor de la rehabilitación por entrenamiento funcional es relativamente bajo, siendo de \$20.000.
		El 70% de implementos e instrumentos de rehabilitación son de última tecnología.	El sistema de incentivos y estímulos para sus colaboradores es deficiente.		El grueso de los ingresos de la empresa son clientes particulares aproximadamente el 70%.

Tabla 2. Continuación

Área: Administrativa, Mercadeo y Contable					
Raíces (saber hacer)		Tronco		Ramas (Resultados)	
Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
		La empresa cuenta con disponibilidad de flujo de caja	La empresa no cuenta con manual de funciones y procedimiento de los diferentes procesos de la empresa y servicios.		Muchas personas que empiezan el proceso de rehabilitación no lo terminan (aprox 40%) (dolor en terapias).
					La empresa cuenta con convenios con 2 Eps de medicina prepagada y 1 Arl.

Tabla 2. Continuación

Área: Producción (Área de fisioterapias y rehabilitación)					
Raíces (saber hacer)		Tronco		Ramas (Resultados)	
Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Metodología utilizada para la Rehabilitación Funcional de atletas y deportistas.		Especialización en el tratamiento de lesiones musculares y trastornos físicos en atletas con Kinesiotaping o vendaje muscular.	La Valoración médica específica es	Es la primera empresa en prestar el servicio de entrenamiento y rehabilitación funcional.	
			realizada por un médico ajeno a la empresa al no contar con medico deportivo propio (Diagnostico de lesiones).		
Experiencia en la rehabilitación de lesiones Osteo-musculares (Desgarros - Luxaciones - Fracturas - tendinitis - Bursitis - entre otras).		Diferenciación del 100% de los servicios para particulares y usuarios provenientes de Eps o Arls.	Diferenciación en servicios para particulares y usuarios provenientes de Eps o Arls.		

Tabla 2. *Continuación*

Área: Producción (Área de fisioterapias y rehabilitación)					
Raíces (saber hacer)		Tronco		Ramas (Resultados)	
Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Asistencia en kinesiología y fisioterapia en el 100% eventos deportivos nacionales e internacionales (Coldeportes - COI), realizados en la ciudad de Santa Marta.		Reacondicionamiento físico del 100% de deportistas atendidos.			
		La gran Mayoría de equipos médicos son de última tecnología que garantizan la calidad de los procedimientos.			
Constante participación en congresos de medicina del futbol y tratamiento del dolor, aprox 1 0 2 veces al año (Cualificación de Fisioterapeutas).		Tratamiento de enfermedades laborales (túnel del Carpio-manguito rotador-lesiones osteo musculares).			

2. Continuación

Área: Producción (Área de fisioterapias y rehabilitación)					
Raíces (saber hacer)		Tronco		Ramas (Resultados)	
Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Atención y seguimiento personalizado de las lesiones de los atletas y deportistas para su recuperación.		Se ofrece un servicio confortable en las instalaciones. (Comodidad en las instalaciones).	La experiencia laboral del personal que labora en esta área es poca.		
			Ausencia de una ubicación estratégica de la infraestructura que permita el acceso a los servicios.		

Nota. Análisis interno de cada área.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas.

Al realizar el diagnóstico interno de la empresa a través del árbol de competencia se puede evidenciar que Fisio Sport a pesar de ser una empresa nueva en el mercado con tan solo 5 años de servicio y que por su juventud puede considerarse una desventaja frente a la competencia, presenta una serie de fortalezas en su saber hacer le permiten permanecer en el mercado ante una amplia oferta, bien sea de otras empresas o Fisioterapeutas independientes. Fisio Sport se ha caracterizado por ser una de las primeras empresas en la ciudad en prestar el servicio de entrenamiento y

rehabilitación funcional siendo este uno de sus principales servicios por el cual es reconocida por sus clientes especialmente deportistas, esto le ha permitido especializarse en el tratamiento de rehabilitación funcional que puede considerarse como una filosofía corporativa y que sumado a la experiencia adquirida en la rehabilitación tradicional de lesiones Osteo-musculares como: Desgarros - Luxaciones - Fracturas - tendinitis - Bursitis - entre otras, permitieron ampliar la gama de servicios a la asistencia en kinesiología y fisioterapia de equipos de futbol como el Unión Magdalena y eventos deportivos nacionales e internacionales realizados por Coldeportes y el COI en la ciudad de Santa Marta. La empresa también se ha especializado y ayudado con el uso de nuevas tecnologías para el tratamiento de lesiones musculares y trastornos físicos en atletas como lo es el Kinesiotaping o vendaje muscular; otra fortaleza de la empresa es contar con unas instalaciones confortables permitiendo ofrecer servicio con buena comodidad aunque el lugar donde está ubicado la empresa estratégicamente puede considerarse un factor negativo para la Competividad al no encontrarse sobre una avenida principal.

Dentro de los aspectos que retrasan el desarrollo competitivo de Fisio Sport en lo financiero especialmente es contar con 3 convenios para la venta de servicios, los cuales son con 2 Eps de Medicina Prepagada y 1 con una Arl, y dejando aproximadamente entre 60% y 70% de los ingresos de la empresa provenientes de clientes particulares. Por otro lado, la empresa no cuenta con manual de funciones y procedimiento de los diferentes procesos y servicios, lo cual puede ser una causal para que los pacientes no concluyan sus tratamientos además de la actitud de estos frente al dolor.

2.2.2 Evaluación de factores internos y análisis del resultado.

La Matriz de evaluación de factores internos **MEFI**, permite realizar un análisis de la situación interna de la empresa determinando el grado de Competividad frente al sector o en el entorno en

que se desempeña, aplicado a las variables endógenas consideradas como fortalezas o debilidades en cada una de las dependencias de Físio Sport.

Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos

		Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas				
1	Filosofía Corporativa	0,01	3	0,03
2	Marketing Digital	0,03	3	0,09
3	Nivel Académico	0,1	3	0,3
4	Portafolio	0,09	3	0,27
5	Logística Equipos de Fútbol	0,06	3	0,18
6	Fidelización del Cliente	0,05	3	0,15
7	Acceso a capital cuando se requiere	0,07	4	0,28
8	Habilidad Técnica	0,03	3	0,09
9	Apoyo Eventos Deportivos	0,04	3	0,12
10	Cualificación Fisioterapeutas	0,06	3	0,18
11	Imagen - Posicionamiento de marca	0,02	4	0,08
12	Seguimiento Lesiones	0,02	3	0,06
		0,58		

Tabla 3. *Continuación*

		Peso	Calificación	Ponderado
Debilidades				
1	Agresividad frente la Competencia Independientes.	0,04	2	0,08
2	Investigación de mercados (nuevos mercados)	0,06	1	0,06
3	Estabilidad laboral	0,05	2	0,1
4	Imagen corporativa	0,05	2	0,1
5	Motivación	0,03	2	0,06
6	Herramientas Administrativas	0,01	2	0,02
7	Servicios complementarios	0,03	1	0,03
8	Experiencia en el mercado	0,05	2	0,1
9	Ingresos Particulares	0,04	2	0,08
10	Grado de deserción	0,03	2	0,06
11	Diferenciación Precio	0,02	2	0,04
12	Convenios	0,01	2	0,02
		0,42		2,56
		1		

Nota. Análisis de las fortalezas y debilidades.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas.

La empresa **FISIO SPORT** es competitiva dentro de la ciudad de Santa Marta debido a los resultados arrojados en la matriz EFI tiene un ponderado de 2,56 sobrepasando la media de ponderación que es 2,5. Esto permite ver que el peso de sus fortalezas es mejor que el de sus debilidades, lo cual muestra un ambiente interno favorable debido al grado de especialización técnica en recuperación y rehabilitación de lesiones Osteo-musculares, a través de la rehabilitación funcional, dentro de las variables consideradas como fortalezas con más impacto dentro de la

empresa son: El Accesos a capital cuando se requiere, la imagen, portafolio de servicios y la Cualificación de Fisioterapeutas.

2.2.3 Listado de variables internas

Luego de realizar un análisis de las variables endógenas que potencializan o retrasan el desarrollo competitivo de la empresa, se determinó el siguiente listado de variables:

Tabla 4. Listado de Variables Internas

	Fortalezas	Debilidades
1	Filosofía Corporativa	Agresividad frente la Competencia Independientes.
2	Marketing Digital	Investigación de mercados (nuevos mercados)
3	Nivel Académico	Estabilidad laboral
4	Portafolio	Imagen corporativa
5	Logística Equipos de Futbol	Motivación
6	Fidelización del Cliente	Herramientas Administrativas
7	Acceso a capital cuando se requiere	Servicios complementarios
8	Habilidad Técnica	Experiencia en el mercado
9	Apoyo Eventos Deportivos	Ingresos Particulares
10	Cualificación Fisioterapeutas	Grado de deserción
11	Imagen - Posicionamiento de marca	Diferenciación Precio
12	Seguimiento Lesiones	Convenios

Nota. Listado de fortalezas y debilidades.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas.

2.2.4 Análisis tendencial de variables endógenas.

Teniendo como insumos el árbol de competencias, donde se determinan todos aquellos aspectos que afectan positiva o negativamente el desarrollo competitivo de la empresa. Por lo tanto, se

establecen las variables internas con sus indicadores en diferentes líneas de tiempo y así poder hacer seguimiento del indicador de cómo era en el pasado, en el presente y futuro.

Tabla 5. *Análisis Tendencial de Variables Endógenas*

	Áreas	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado (2015)	Presente (2019)	Futuro (2024)
1		Especialización de la empresa en el tratamiento de rehabilitación funcional (Filosofía corporativa).	Filosofía Corporativa	# de Clientes por rehabilitación funcional	50%	80%	90%
2	Administrativa, Mercadeo y Contable	Experiencia en la Utilización de las redes sociales especialmente en 2 de las 3 más importantes (Instagram - Facebook) para la promoción de la empresa. (Marketing Digital)	Marketing Digital	# de redes sociales	0	2	5

Tabla 5. Continuación

	Áreas	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado (2015)	Presente (2019)	Futuro (2024)
3		Talento humano competente, de alta calidad, Los fisioterapeutas de la empresa poseen nivel académico con postgrados.	Nivel Académico	# de fisioterapeutas con postgrados	1	3	5
4	Administrativa, Mercadeo y Contable	100% del portafolio de servicios enfocado en (Rehabilitación ortopédica - Deportiva - Columna - Entrenamiento Funcional - Kinesiotaping - Magnetoterapia - Rehabilitación Post competencia).	Portafolio	# de servicios ofrecidos	3	7	10

Tabla 5. Continuación

	Áreas	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado (2015)	Presente (2019)	Futuro (2024)
3		Talento humano competente, de alta calidad, Los fisioterapeutas de la empresa poseen nivel académico con postgrados.	Nivel Académico	# de fisioterapeutas con postgrados	1	3	5
4	Administrativa, Mercadeo y Contable	100% del portafolio de servicios enfocado en (Rehabilitación ortopédica - Deportiva - Columna - Entrenamiento Funcional - Kinesiotaping - Magnetoterapia - Rehabilitación Post competencia).	Portafolio	# de servicios ofrecidos	3	7	10

Tabla 5. Continuación

	Áreas	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado (2015)	Presente (2019)	Futuro (2024)
5	Administrativa, Mercadeo y Contable	100% de Apoyo logístico en kinesiología y rehabilitación de lesiones en equipo de futbol profesional y amateur (Unión Magdalena).	Logística Equipos de Futbol	# de equipos de futbol	0	1	2
6		El 60% de los clientes particulares especialmente deportistas vuelven a necesitar los servicios de la empresa.	Fidelización del Cliente	# de clientes que vuelven	28	75	126

Tabla 5. Continuación

	Áreas	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado (2015)	Presente (2019)	Futuro (2024)
7	Administrativa , Mercadeo y Contable	Buenas relaciones con entidades financieras por pago puntual de créditos, aunque algunas veces es complicado el acceso por trámites.	Acceso a capital cuando se requiere	# de préstamos bancarios.	1	2	3
8	Producción (Área de fisioterapias y rehabilitación	Experiencia en la rehabilitación de lesiones Osteo-musculares (Desgarros - Luxaciones - Fracturas - tendinitis - Bursitis - entre otras).	Habilidad Técnica	# de lesiones Osteo-musculares trasladas con éxito	23	108	216

Tabla 5. Continuación

	Áreas	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado (2015)	Presente (2019)	Futuro (2024)
9	Producción (Área de fisioterapias y rehabilitación)	Asistencia en kinesiología y fisioterapia en el 100% eventos deportivos nacionales e internacionales (Coldeportes - COI), realizados en la ciudad de Santa Marta.	Apoyo Eventos Deportivos	# eventos deportivos	0	2	4
10		Constante participación en congresos de medicina del futbol y tratamiento del dolor, aprox. 1 0 2 veces al año (Cualificación de Fisioterapeutas).	Cualificación Fisioterapeutas	# congresos anual	1	2	4

Tabla 5. Continuación

	Áreas	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado (2015)	Present e (2019)	Futuro (2024)
11	Producción (Área de fisioterapias y rehabilitación	Es la primera empresa en prestar el servicio de entrenamiento y rehabilitación funcional.	Imagen - Posicionamiento de marca	Branding en redes sociales	0	1	3
12	Atención al Usuario	Atención y seguimiento personalizado de las lesiones de los atletas y deportistas para su recuperación.	Seguimiento Lesiones	# de atletas atendidos	15	52	90
	Áreas	Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
1	Administrativ a, Mercadeo y Contable	La empresa no conoce el mercado total de fisioterapeutas que ofrecen sus servicios de forma independiente, con precios más bajos.	Agresividad frente la Competencia Independientes.	# de estudios de mercado	0	0	2

Tabla 5. *Continuación*

	Áreas	Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
2		Faltan estudios que permitan ampliar la cobertura de la empresa a otros municipios.	Investigación de mercados (nuevos mercados)	# Sedes Nuevas	0	0	1
3	Administrativa, Mercadeo y Contable	El proceso de contratación de los Colaboradores se da por (OPS).	Estabilidad laboral	# de Colaboradores por OPS	0%	100%	50%
4		El logo de la marca no es muy llamativo, además de no contar con plataforma virtual o página web oficial que permita la interacción con los usuarios.	Imagen corporativa	# Páginas Web	0	0	1

Áreas	Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro	
5	El sistema de incentivos y estímulos para sus colaboradores es deficiente.	Motivación	# de quejas frente al personal administrativo o	3	8	2	
6	Administrativa, Mercadeo y Contable	La empresa no cuenta con manual de funciones y procedimiento de los diferentes procesos de la empresa y servicios.	Herramientas Administrativas	# de manuales de funcionamiento y procedimiento	0	0	2
7	No existen servicios de asesorías para empresas frente a lesiones adquiridas en posiciones de trabajo.	Servicios complementarios	# Contratos de asesorías	0	0	3	

Tabla 5. *Continuación*

	Áreas	Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
8		Es una Empresa joven, con tiempo de permanecía en el mercado de 5 años (6-2-2015).	Experiencia en el mercado	# de años en el mercado	0	5	10
9	Administrativa, Mercadeo y Contable	El grueso de los ingresos de la empresa son clientes particulares aproximadamente el 70%.	Ingresos Particulares	# de clientes particulares	85%	70%	55%
10		Muchas personas que empiezan el proceso de rehabilitación no lo terminan (aprox 40%) (Dolor en terapias).	Grado de deserción	# clientes que no terminan terapias	50%	40%	25%
11		El valor de la rehabilitación por entrenamiento funcional es relativamente bajo, siendo de \$20.000	Diferenciación Precio	# de servicios con precios bajos	2	3	1

Tabla 5. *Continuación*

Áreas	Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Administrativ	La empresa cuenta					
12 a, Mercadeo y	con convenios con 2	Convenios	# convenios	0	3	6
Contable	Eps de medicina					
	prepagada y 1 Arl.					

Nota. Fortalezas y debilidades respecto a cada área.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas.

2.3 Análisis del Macro Entorno

2.3.1 Factores de Cambio Externo. PESTEL.

Para el centro de rehabilitación funcional Fisio Sport se determinó el siguiente análisis del macro económico que pueden afectar hoy o en un futuro la empresa.

Tabla 6. *Factores de Cambio Externos (PESTEL)*

Factores	Oportunidades	Variable	Amenazas	Variable
Políticos	Gobiernos de Alternativos que fortalezcan el sector salud.	Gobiernos Alternativos.	El Conflicto armado puede hacer que se destinen pocos recursos a salud, y que la economía de caiga.	Conflicto Armado.
	Mayor control político sobre el gasto público en salud.	Control Gasto Público.	Enfrentamiento entre partidos políticos (polarización política).	Polarización Política.

Tabla 6. *Continuación*

Factores	Oportunidades	Variable	Amenazas	Variable
Políticos	Asociaciones estratégicas con entes territoriales para la prevención de lesiones y traumas en población vulnerable y planta personal.	Convenios entes Territoriales.		
			Aumento del dólar permite que se encarezca la compra de insumos y equipos.	Aumento Dólar.
Económicos	Inversión social en el gasto público.	Inversión Social.		
	Incremento en gastos por al sector de la salud por parte del gobierno nacional y distrital destinado a la rehabilitación.	Fortalecimiento de la Salud.	Incremento de la tasa de interés origina costos adicionales a los préstamos bancarios.	Incremento Tasa de Interés.
	Disminución de la inflación permite que más personas puedan acceder a los servicios de rehabilitación.	Disminución Inflación.	Creación de nuevos impuestos a empresas de la salud.	Nuevos Impuestos.
	Incremento de los ahorros por parte de la población permite que puedan adquirir los servicios.	Incremento del Ahorro.	Aumento del desempleo en el sector de la Salud.	Aumento del Desempleo.
	Distribución equitativa de los ingresos per cápita.	Equidad en ingresos per cápita.	Crisis actual del Sistema Nacional de Salud (Desfinanciacion).	Desfinanciacion Sistema Nacional de Salud.

Tabla 6. *Continuación*

Factores	Oportunidades	Variable	Amenazas	Variable
Sociales	Igualdad de derechos.	Igualdad de derechos.	Subvaloración al área de la fisioterapia por parte de las personas, automedicación.	Subvaloración Fisioterapia.
	Inclusión social.	Inclusión social.	Aumento de la Inseguridad.	Inseguridad.
	Formas de afrontar el dolor por parte de la población.	Asimilación Dolor.	Aumento de la pobreza y miseria.	Incremento Pobreza.
			Concepción del mundo o formas de ver la fisioterapia.	Concepción del Mundo.
	Tradiciones Culturales o Estilos de vidas de otras culturas para el tratamiento del dolor (yoga).	Tradiciones Culturales y estilos de vida.	Creencias religiosas.	Creencias Religiosas.
			La competencia de fisioterapeutas que cobran por debajo de un precio normal de recuperación (competencia desleal).	Competencia Desleal.

Tabla 6. *Continuación*

Factores	Oportunidades	Variable	Amenazas	Variable
	Uso de teorías o procedimientos milenarios no tenidos en cuenta (Quiropráctica).	Procedimientos alternativos (Quiropráctica).		
	Desarrollo de nuevas herramientas o tecnologías para la Rehabilitación Muscular, Ortopédica o Fisioterapia.	Nuevas Tecnologías.		
Tecnológicos	Competitividad de las empresa tecnológicas ayudan a crear nuevas herramientas	Competencia Empresas Tecnológicas.	Desconocimiento en el manejo de nuevas tecnologías.	Desconocimiento nuevas tecnologías.
	Convenios interinstitucionales para la investigación y desarrollo de nuevas prótesis y formas de operación.	Convenios de Investigación y desarrollo.		
	Transferencia de conocimiento con universidades.	Transferencia de conocimiento Universidades.		

Tabla 6. *Continuación*

Factores	Oportunidades	Variable	Amenazas	Variable
Ambiental	Clima estable para que puedan asistir a las terapias.	Estabilidad Clima.	Aparición de Tormentas - Huracanes - Terremotos, entre Otros.	Desastres Naturales.
	Si se preserva el medio ambiente se pueden aprovechar espacios al aire libre para la Rehabilitación.	Preservación del clima.	Variación en el Clima.	Cambios Climáticos.
	Proyectos de rehabilitación en áreas rurales o montañosas.	Programas de rehabilitación física áreas rurales.		
Legal	Cumplimiento de las leyes y regulaciones (ley 100).	Cumplimiento Leyes.	Modificación y cambios en normas y leyes que regulan la salud (ley 100 de 1993).	Modificación Leyes en el Sector Salud.
	Creación de leyes que mejoren la prestación del servicio de la salud en Colombia.	Nuevas Leyes en el Sistema de Salud.		
	Leyes que fortalecen las PYMES.	Fortalecimiento PYMES.	Leyes que modifiquen los tipos de contratación laboral.	Modificación leyes de contratación laboral.
			Demandas legales por malas Prácticas.	Demandas legales.

Nota. Análisis de factores externos, PESTEL

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas.

Dentro del análisis del macro entorno relacionado con el centro de rehabilitación Funcional Físio Sport se examinan aquellas fuerzas macroeconómicas, que de una u otra manera impactan en el funcionamiento de la empresa, en tal sentido se encuentran muchos factores determinantes para el desarrollo eficiente y eficaz de esta.

Según el aspecto y área de influencia con la entidad se determinan cuales variables del macro entorno representan un mayor porcentaje de oportunidad o en aquellos casos donde se puedan presentar una gran amenaza para el desarrollo de la actividad; de acuerdo a esto dentro de la gestión administrativa es muy importante conocer cómo influye el macro entorno, para una empresa prestadora de servicios de salud, puesto que estas fuerzas al no ser controladas directamente por el gerente del centro representan un gran riesgo, por lo cual se debe tener referenciado el alcance, los efectos e influencias generadas por las diversas fuerzas y variables que se manifiestan a nivel global, pero que sin duda alguna tienen gran repercusión en el ámbito y entorno local.

Para Físio Sport existen variables dentro de la esfera económica, que representan una oportunidad de crecimiento como lo es el PIB el cual está en 3,39% según el Banco de la República, el estado al igual que las personas podrían tener unos mayores ingresos y por consiguiente; del lado del gobierno se podría ver reflejado en el incremento del gasto público destinado al sector de la salud y financiación del sistema nacional de salud social.

En cuanto a los impuestos si se generan políticas que tiendan a disminuir el cobro de tributario de estos existirá un mayor ingreso para el país pues se disminuiría el déficit fiscal que según el ministro del interior Carrasquilla es de 2,4% del PIB 2019 y podrían generarse mayores recursos para destinar al gasto público lo cual beneficiaría muchas instituciones del sector salud.

Otra variable muy importante para tener en cuenta son las tasas de interés según la Súper Intendencia Financiera la tasa de interés en el mes de septiembre está en 28.98% EA, aun mayor

nivel de intereses se presentan costos adicionales y se presentarían menos posibilidades de apalancar ciertas inversiones dentro de la empresa, aunque también se puede tener en cuenta que al existir un mayor porcentaje de la tasa de interés se incrementa el ahorro por parte de las familias y que en su momento esto puede ser utilizado como una variable para generar buenas estrategias que permitan generar y mejorar la calidad del servicio y así más personas puedan acceder a los servicios de la empresa.

En cuanto a la inflación que en agosto fue de 3,75% según el Banco de la República, se debe tener claro que es un factor muy importante y determinante dentro de la estabilidad económica del país y de todas las entidades tanto públicas como privadas pues es necesario que a la prestación del servicio por parte de Físio Sport se le dé un valor agregado de calidad que llame la atención de los futuros clientes y que no se centren solo en el aumento de los precios, ya que con la inflación se presenta aumento del índice de precios del consumidor (IPC) y a su vez se ve reflejado en un menor poder adquisitivo de las personas.

Para un país como Colombia el panorama socioeconómico está acompañado por la agudización de la violencia entre todos los grupos en conflicto (guerrilleros, paramilitares, narcotraficantes, violencia común), que ha provocado la aceleración del desplazamiento de grandes masas de población y el deterioro de sus condiciones de vida; este factor negativo que se vive diariamente puede ser visto como una amenaza para expansión del centro de salud a áreas rurales.

Otra esfera que influye profundamente a la empresa, es la tecnología, ésta incluye el desarrollo e innovación científica que brinda oportunidades en mejoramiento de la calidad de servicios de la salud, a través de nuevos equipos y técnicas de recuperación y rehabilitación de lesiones. Todos los avances tecnológicos en materia de salud son importantes puesto que el desarrollo de nuevas tecnologías como software, equipos y en especial las nuevas teorías de conocimiento y pedagogías

se visualizan como una gran oportunidad de crecimiento, ya que se pueden hacer uso de estas para mejorar el servicio.

En la parte ambiental, la prestación de los servicios se puede realizar eficientemente si las condiciones climáticas y naturales se presentan de forma ideal adicionalmente algunas materias primas son brindadas por la naturaleza. Al existir cambios en el medio ambiente los costos de adquirir insumos podrían variar, lo cual incidiría sobre la oferta y la demanda de bienes y servicios, puesto que el ambiente incide sobre la actividad comercial y el buen o mal estado de este significa oportunidad o amenaza para tal actividad. Pero hay que tener en cuenta que las variables de la biosfera son bastante impredecibles así que es importante conocerlas y estar digámoslo así de una forma blindado para que cuando se presenten riesgos como los desastres naturales se pueda salir lo menos afectado posible. Otra oportunidad que se presenta en esta área es que se puede ampliar la cobertura de los servicios de Fisio Sport en sectores remotos.

En cuanto al tema legal es importante conocer las normatividades y reglamentos que se estipulan para controlar la contratación estatal, pues es indispensable conocerlas para no caer en vicios o errores a la hora de hacer uso de las oportunidades que ofrece el estado para poder contratar con ella, por lo anterior hay que tener en cuenta leyes como la ley 80 de 1993 que es el estatuto general para la contratación pública, adicionalmente también es importante conocer la ley 1150 de 2007 que realiza modificaciones y anexan disposiciones legales en cuanto a la transparencia y eficiencia para la contratación. Pero mucho más importante conocer todo lo concerniente a la ley 100 de 1993 donde se encuentra estipulado todo referente al Sistema Nacional de salud Social.

Adicionalmente la Salud en Colombia se encuentra regulada por diferentes leyes y normatividades, además de ser uno de los derechos inalienables que tienen todos los colombianos, por tal razón esta se puede ver amenazada por reformas que se puedan desarrollar en contra de este

derecho, que busquen el interés particular olvidando que es una obligación del estado ofrecer una excelente calidad en la salud.

2.3.2 Evaluación de factores externos.

Según Fred R. David, la matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. En este caso es aplicada a los factores externos que influyen directamente a Fisio Sport. Y así determinar si la empresa está respondiendo de manera adecuada o en su defecto no esté a la altura de las exigencias del entorno.

Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Externos

		Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades				
1	Tradiciones Culturales y estilos de vida.	0,06	4	0,24
2	Inversión Social.	0,05	3	0,15
3	Asimilación Dolor.	0,08	4	0,32
4	Convenios entes Territoriales.	0,02	3	0,06
5	Procedimientos alternativos (Quiropráctica).	0,05	4	0,2
6	Nuevas Tecnologías.	0,07	3	0,21
7	Transferencia de conocimiento Universidades.	0,05	3	0,15
8	Nuevas Leyes en el Sistema de Salud.	0,06	3	0,18
9	Incremento del Ahorro.	0,05	3	0,15
10	Disminución Inflación.	0,06	3	0,18

Tabla 7. *Continuación*

		Peso	Calificación	Ponderado
Amenazas				
1	Aumento Dólar.	0,04	1	0,04
2	Incremento Tasa de Interés.	0,04	2	0,08
3	Nuevos Impuestos.	0,08	2	0,16
4	Aumento del Desempleo.	0,04	1	0,04
5	Subvaloración Fisioterapia.	0,06	2	0,12
6	Demandas legales.	0,02	2	0,04
7	Desfinanciación Sistema Nacional de Salud.	0,03	2	0,06
8	Desconocimiento nuevas tecnologías.	0,03	1	0,03
9	Competencia Desleal.	0,06	1	0,06
10	Modificación Leyes en el Sector Salud.	0,05	1	0,05
		1		2,52

Nota. Oportunidades y amenazas.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas.

Luego de realizada la Matriz de Evaluación de Factores Externos, donde se determina cómo responde la empresa ante factores externos considerados como oportunidades y amenazas, se aprecia que el resultado es 2,52. Lo cual indica que la empresa hace lo necesario para establecer y seguir estrategias que le permitan aprovechar de manera adecuada las oportunidades externas y así evitar factores externos amenazantes, dentro de las oportunidades que son y pueden ser más aprovechadas por la empresa son las tradiciones culturales y los procedimientos alternativos. Pero al analizar un poco más de fondo se aprecia que el peso ponderado de las oportunidades es de 1,84 y el de amenazas es de 0,68 ratificando que el medio externo es favorable para la empresa.

2.4 Postura Estratégica de la Organización

2.4.1 Matriz Interna-Externa.

Para la realización de la Matriz Interna – Externa se tiene en cuenta los pesos ponderados de los factores endógenos y exógenos establecidos en la MEFI y MEFE, los cuales son:

Tabla 8. Matriz I – E.

Matriz EFI	Y	2,56
Matriz EFE	X	2,52

Nota. I-E
Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas.

Al ubicar los valores de las 2 matrices la gráfica es la siguiente:

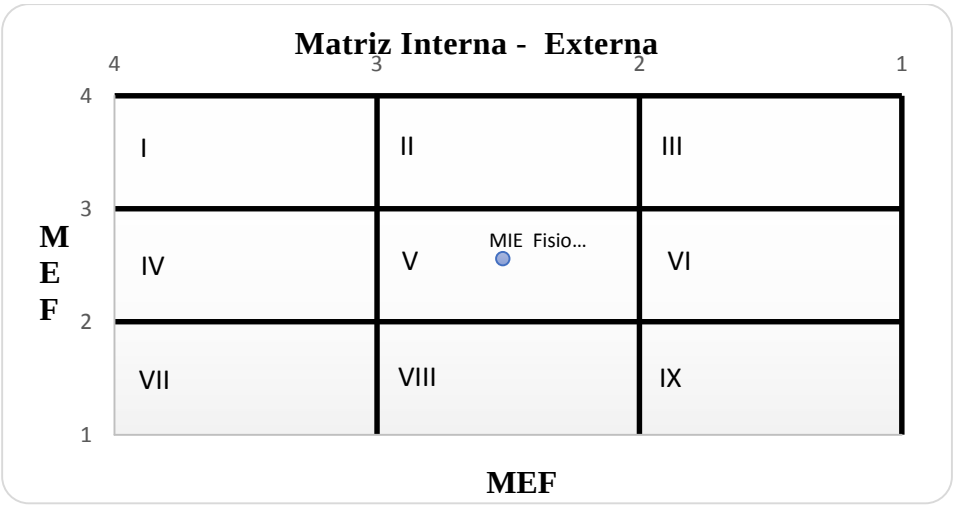


Figura 1. Matriz Interna – Externa.
Fuente: Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportiva

La Matriz I-E muestra una ubicación en el cuadrante V para Fisio Sport, donde las estrategias

principales a tener en cuenta por la empresa estarían enfocadas en la penetración del mercado y el desarrollo de producto. Estas estrategias son el resultado de una empresa estable que cuenta con variables que la fortalecen internamente como lo son la Cualificación de Fisioterapeutas y su imagen, las cuales le permiten responder de buena manera ante todas aquellas oportunidades y amenazas que se le presentan en el entorno, por tal razón la empresa debe mejorar y fortalecer su oferta, lo que exige que realice esfuerzos de inversión tanto de recursos financieros como humanos para mantener una buena posición dentro del mercado. Entre las estrategias a tener en cuenta sería crear nuevos servicios que integren técnicas alternativas para el tratamiento de las diferentes patologías y establecer un plan de integral de inversión que permita su aplicación además del fortalecimiento de aquellos servicios que la empresa es débil.

2.4.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).

En la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción se tienen en cuenta variables internas y externas de Fisio Sport establecidas en 4 dimensiones que son Fuerza Financiera - Ventaja Competitiva y Fuerza de la Industria - Estabilidad en el Ambiente, los datos resultantes de esta de esta matriz permiten seleccionar el tipo de estrategia a la cual se enfocara la empresa. De acuerdo a esto se determinó la siguiente matriz:

Tabla 9. Matriz PEYEA

N°	Fuerza Financiera (F F)	Calificación	N°	Fuerza de la Industria (F I)	Calificación
1	Ingresos Particulares	3	1	Subvaloración Fisioterapia.	2
2	Estabilidad laboral	4	2	Demandas legales.	2
3	Diferenciación Precio	3	3	Aumento del Desempleo.	3
4	Acceso a capital cuando se requiere	3	4	Competencia Desleal.	3
5	Convenios	2	5	Transferencia de conocimiento Universidades.	5
Total		3	Total		3
N°	Ventaja Competitiva (V C)	Calificación	N°	Estabilidad del Ambiente (E A)	Calificación
1	Logística Equipos de Futbol	-4	1	Desfinanciacion Sistema Nacional de Salud.	-4
2	Apoyo Eventos Deportivos	-1	2	Nuevos Impuestos.	-2
3	Imagen - Posicionamiento de marca	-3	3	Modificación Leyes en el Sector Salud.	-3
4	Portafolio	-3	4	Incremento Tasa de Interés.	-2
5	Nivel Académico	-2	5	Aumento Dólar.	-3
Total		-2,6	Total		-2,8

Nota. Análisis PEYEA

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas.

Los resultados de los ejes de la empresa Fisio Sport para determinar el cuadrante y las estrategias se determina de la siguiente forma:

Tabla 10. Ejes Matriz PEYEA

Y	=	VC + FF	=	
		-2,6 + 3		0,4
X	=	EA + FI	=	
		-2,8 + 3		0,2

Nota. Matriz PEYEA.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas.

El eje Y de las dimensiones internas dio como resultado 0,4 y el eje X de las dimensiones externas dio como resultado 0,4, posteriormente se grafican las coordenadas resultantes.

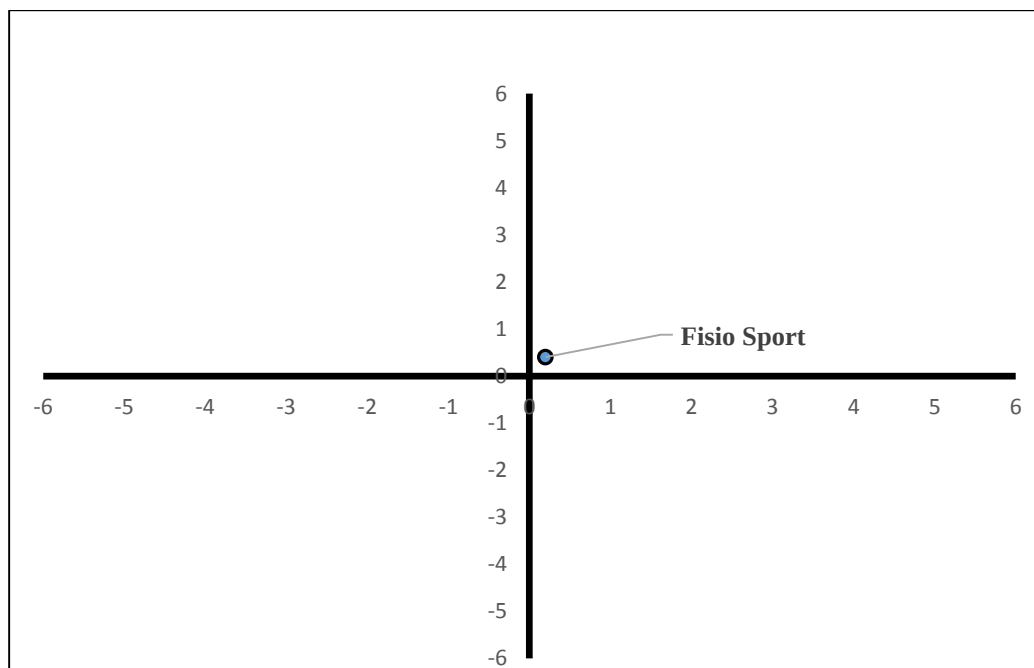


Figura 2. Ejes Matriz PEYEA.

Fuente: Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportiva

De acuerdo a la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), y al ser ubicadas las coordenadas en la matriz se estableció que la empresa está posicionada en el cuadrante

I agresivo. Esto quiere decir que Fisio Sport se encuentra en una posición ideal o dominante donde sus fortalezas internas le permiten minimizar los riesgos que ofrece el entorno, fortalecer sus debilidades y aprovechar al máximo las oportunidades en bienestar de la empresa. Por tal razón la empresa debe plantearse retos, ya que a pesar de estar en el cuadrante agresivo debe fortalecer su fuerza financiera al no estar tan fuerte y así poder establecer una serie de estrategias que le permitan mejorar los ingresos, los convenios y el acceso a capital a través de mejores indicadores financieros que le permitan aprovechar la posición competitiva fuerte y así establecer además estrategias orientadas al:

1. Desarrollo de Mercado.
2. Penetración en el Mercado.
3. Desarrollo del Producto.
4. Integración Hacia delante.
5. Integración hacia atrás.
6. Integración Horizontal.
7. Diversificación Concéntrica.

2.5 Formulación de la Estrategia

2.5.1 Estrategia genérica competitiva de la organización.



Figura 3. Estrategia Genérica Competitiva.

Fuente: Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportiva.

El centro de rehabilitación funcional Fisio Sport tiene una estrategia genérica enfocada en la diferenciación, ya que tiene como mercado objetivo un segmento limitado de compradores, debido a que la población objetivo son personas de distintas edades con limitaciones físicas producto de diferentes patologías bien sean deportivas, neurológicas, laborales que impiden el libre movimiento e independencia. Adicionalmente tiene como diferenciación o ventaja la implementación de la rehabilitación funcional como procedimiento principal de la rehabilitación física integral.

2.5.2 Matriz de la planeación estratégica cuantitativa.

Para realizar la Matriz PEC se tiene como insumos las variables internas y externas resultantes de la MEFI y MEFE respectivamente, las cuales son utilizadas para evaluar las 7 estrategias resultantes del cuadrante I agresivo de la matriz PEYEA, a través del nivel de atractividad de las variables frente a las estrategias y así determinar que tanto afecta un factor la realización o elección de determinada estrategia.

Tabla 11. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa.

Nº	Factores Claves	Desarrollo de Mercado		Penetración en el Mercado		Desarrollo del Producto		Integración Hacia delante		Integración Horizontal.		Integración hacia atrás		Diversificación Concéntrica		
		Peso		Atractividad Ponderado		Atractividad Ponderado		Atractividad Ponderado		Atractividad Ponderado		Atractividad Ponderado		Atractividad Ponderado		
		Atractividad	Ponderado	Atractividad	Ponderado	Atractividad	Ponderado	Atractividad	Ponderado	Atractividad	Ponderado	Atractividad	Ponderado	Atractividad	Ponderado	
Fortalezas																
1	Filosofía Corporativa	0,01	3	0,03	2	0,02	4	0,04	3	0,03	2	0,02	2	0,02	3	0,03
2	Marketing Digital	0,03	3	0,09	3	0,09	2	0,06	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
3	Nivel Académico	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4	2	0,2	2	0,2	3	0,3	3	0,3
4	Portafolio	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Logística																
5	Equipos de Futbol	0,06	2	0,12	2	0,12	3	0,18	2	0,12	2	0,12	3	0,18	3	0,18
6	Fidelización del Cliente	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1

Tabla 11. Continuación

Nº	Factores Claves	Desarrollo de Mercado		Penetración en el Mercado		Desarrollo del Producto		Integración Hacia delante		Integración Horizontal.		Integración hacia atrás		Diversificación Concéntrica		
		Peso	Atractividad	Ponderado	Atractividad	Ponderado	Atractividad	Ponderado	Atractividad	Ponderado	Atractividad	Ponderado	Atractividad	Ponderado	Atractividad	Ponderado
Fortalezas																
7	Acceso a capital cuando se requiere	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21
8	Habilidad Técnica	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12	2	0,06	2	0,06	2	0,06	3	0,09
9	Apoyo Eventos Deportivos	0,04	1	0,04	1	0,04	2	0,08	3	0,12	3	0,12	2	0,08	2	0,08
10	Cualificación Fisioterapeutas	0,06	2	0,12	2	0,12	4	0,24	3	0,18	2	0,12	3	0,18	2	0,12
11	Imagen - Posicionamiento de marca	0,02	3	0,06	2	0,04	2	0,04	2	0,04	2	0,04	1	0,02	2	0,04
12	Seguimiento Lesiones	0,02	1	0,02	1	0,02	3	0,06	1	0,02	2	0,04	3	0,06	2	0,04

Tabla 11. *Continuación*

Nº	Factores Claves	Desarrollo de Mercado		Penetración en el Mercado		Desarrollo del Producto		Integración Hacia delante		Integración Horizontal.		Integración hacia atrás		Diversificación Concéntrica		
		Peso	Atractividad	Ponderado	Atractividad	Ponderado	Atractividad	Ponderado	Atractividad	Ponderado	Atractividad	Ponderado	Atractividad	Ponderado	Atractividad	Ponderado
Debilidades																
1	Agresividad frente la Competencia Independent es.	0,04	3	0,12	4	0,16	4	0,16	3	0,12	3	0,12	1	0,04	3	0,12
	Investigación de mercados (nuevos mercados)	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	3	0,18	3	0,18	2	0,12	3	0,18
	Estabilidad laboral	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	3	0,15	2	0,1	2	0,1
4	Imagen corporativa	0,05	1	0,05	2	0,1	3	0,15	2	0,1	1	0,05	2	0,1	2	0,1
5	Motivación	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	2	0,06	4	0,12	3	0,09	3	0,09
Herramientas																
6	Administrativas	0,01	1	0,01	2	0,02	4	0,04	3	0,03	3	0,03	3	0,03	3	0,03
Servicios																
7	complementarios	0,03	2	0,06	3	0,09	3	0,09	3	0,09	2	0,06	3	0,09	3	0,09

Tabla 11. Continuación

Nº	Factores Claves	Desarrollo de Mercado		Penetración en el Mercado		Desarrollo del Producto		Integración Hacia delante		Integración Horizontal.		Integración hacia atrás		Diversificación Concéntrica		
		Peso	Atractividad	Ponderado	Atractividad	Ponderado	Atractividad	Ponderado	Atractividad	Ponderado	Atractividad	Ponderado	Atractividad	Ponderado	Atractividad	Ponderado
Debilidades																
8	Experiencia															
	en el mercado	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1
9	Ingresos Particulares	0,04	1	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08
10	Grado de deserción	0,03	4	0,12	3	0,09	4	0,12	2	0,06	1	0,03	3	0,09	3	0,09
11	Diferenciación Precio	0,02	2	0,04	4	0,08	4	0,08	4	0,08	2	0,04	4	0,08	2	0,04
12	Convenios	0,01	3	0,03	3	0,03	3	0,03	2	0,02	3	0,03	3	0,03	2	0,02
Oportunidades																
1	Tradiciones															
	Culturales y estilos de vida.	0,06	2	0,12	3	0,18	4	0,24	1	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12
2	Inversión Social.	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1
3	Asimilación Dolor.	0,08	2	0,16	2	0,16	4	0,32	3	0,24	2	0,16	1	0,08	2	0,16

Tabla 11. Continuación

Nº	Factores Claves	Desarrollo de Mercado		Penetración en el Mercado		Desarrollo del Producto		Integración Hacia delante		Integración Horizontal.		Integración hacia atrás		Diversificación Concéntrica		
		Peso	Atractividad	Ponderado	Atractividad	Ponderado	Atractividad	Ponderado	Atractividad	Ponderado	Atractividad	Ponderado	Atractividad	Ponderado	Atractividad	Ponderado
4	Oportunidades															
	Convenios															
	entes	0,02	2	0,04	2	0,04	3	0,06	2	0,04	2	0,04	2	0,04	2	0,04
5	Territoriales.															
	Procedimiento															
	s alternativos (Quiropráctica).	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15	2	0,1	2	0,1	4	0,2	3	0,15
6	Nuevas Tecnologías.	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	2	0,14	2	0,14	3	0,21	4	0,28
7	Transferencia de															
	conocimiento	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
	Universidade s.															
8	Nuevas Leyes en el Sistema de Salud.	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12

Tabla 11. *Continuación*

Nº	Factores Claves	Desarrollo de Mercado		Penetración en el Mercado		Desarrollo del Producto		Integración Hacia delante		Integración Horizontal.		Integración hacia atrás		Diversificación Concéntrica		
		Peso	Atractividad Ponderado	Atractividad Ponderado	Atractividad Ponderado	Atractividad Ponderado	Atractividad Ponderado	Atractividad Ponderado	Atractividad Ponderado	Atractividad Ponderado	Atractividad Ponderado	Atractividad Ponderado	Atractividad Ponderado	Atractividad Ponderado		
Oportunidades																
9	Incremento del Ahorro.	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15	3	0,15	2	0,1	2	0,1	2	0,1
10	Disminución Inflación.	0,06	3	0,18	3	0,18	4	0,24	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
Amenazas																
1	Aumento Dólar.	0,04	2	0,08	2	0,08	3	0,12	2	0,08	2	0,08	3	0,12	2	0,08
2	Incremento Tasa de Interés.	0,04	2	0,08	1	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08
3	Nuevos Impuestos.	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	1	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16
4	Aumento del Desempleo.	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	2	0,08	3	0,12	2	0,08
5	Subvaloración Fisioterapia.	0,06	3	0,18	2	0,12	3	0,18	3	0,18	2	0,12	2	0,12	3	0,18
6	Demandas legales.	0,02	2	0,04	3	0,06	2	0,04	1	0,02	2	0,04	2	0,04	2	0,04

Tabla 11. Continuación

Nº	Factores Claves	Desarrollo de Mercado		Penetración en el Mercado		Desarrollo del Producto		Integración Hacia delante		Integración Horizontal.		Integración hacia atrás		Diversificación Concéntrica		
		Peso	Atractividad	Ponderado	Atractividad	Ponderado	Atractividad	Ponderado	Atractividad	Ponderado	Atractividad	Ponderado	Atractividad	Ponderado	Atractividad	Ponderado
Amenazas																
7	Desfinanciación del Sistema Nacional de Salud.	0,03	3	0,09	3	0,09	2	0,06	3	0,09	2	0,06	3	0,09	2	0,06
8	Desconocimiento de nuevas tecnologías.	0,03	3	0,09	2	0,06	2	0,06	3	0,09	2	0,06	3	0,09	3	0,09
9	Competencia Desleal.	0,06	2	0,12	1	0,06	2	0,12	3	0,18	2	0,12	2	0,12	2	0,12
10	Modificación de Leyes en el Sector Salud.	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15	3	0,15
Total			4,8		5		5,8		4,4		4,1		4,6		4,8	

Nota. Análisis de factores claves.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas.

Luego de realizada la Matriz PEC y observar los resultados se establece que la estrategia más atractiva y conveniente para cada uno de los factores de cambio internos como externos de la empresa es la de desarrollo del producto gracias a que obtuvo un ponderado de 5,8 obteniendo 0,8 más que la segunda estrategia con mejor atractividad.

3. Prospectiva

3.1 Análisis Estructural

3.1.1 Listado de variables internas y externas.

Las variables internas y externas a tener en cuenta son:

Tabla 12. Variables Internas y Externas

Fortalezas			Oportunidades		
1	Filosofía Corporativa	Fil cor	1	Tradiciones Culturales y estilos de vida.	Tradic
2	Marketing Digital	Mark	2	Inversión Social.	IS
3	Nivel Académico	NA	3	Asimilación Dolor.	AsDol
4	Portafolio	Port	4	Convenios entes Territoriales.	ConTe
5	Logística Equipos de Futbol	Lo Fut	5	Procedimientos alternativos (Quiropráctica).	Procal
6	Fidelización del Cliente	Fi Cli	6	Nuevas Tecnologías.	NT
7	Acceso a capital cuando se requiere	A Cap	7	Transferencia de conocimiento Universidades.	TraCoU
8	Habilidad Técnica	Ha Tec	8	Nuevas Leyes en el Sistema de Salud.	NLSS
9	Apoyo Eventos Deportivos	Ape Dep	9	Incremento del Ahorro.	InA
10	Cualificación Fisioterapeutas	Cualif	10	Disminución Inflación.	Dinf
11	Imagen - Posicionamiento de marca	Pos Ma			
12	Seguimiento Lesiones	Seg Le			

Tabla 12. *Continuación*

Debilidades			Amenazas		
1	Agresividad frente la Competencia Independientes.	Agr Ind	1	Aumento Dólar.	A Dólar
2	Investigación de mercados (nuevos mercados)	In Mer	2	Incremento Tasa de Interés.	Tasa in
3	Estabilidad laboral	Est Lab	3	Nuevos Impuestos.	N impu
4	Imagen corporativa	ImCo	4	Aumento del Desempleo.	Ades
5	Motivación	Mot	5	Subvaloración Fisioterapia.	SubFi
6	Herramientas Administrativas	H Adm	6	Demandas legales.	Delegal
7	Servicios complementarios	SerCo	7	Desfinanciacion Sistema Nacional de Salud.	Desfi
8	Experiencia en el mercado	Exp Mer	8	Desconocimiento nuevas tecnologías.	DNT
9	Ingresos Particulares	Ing par	9	Competencia Desleal.	Comp desle
10	Grado de deserción	G Deser	10	Modificación Leyes en el Sector Salud.	MLST
11	Diferenciación Precio	Difpre			
12	Convenios	Conv			

Nota. Fortalezas y oportunidades/debilidades y amenazas.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas.

3.1.2 Software MICMAC.

3.1.2.1 Matriz de influencias directas (MID).

A través de esta matriz se determinan aquellas variables que tienen un mayor grado influencia sobre el comportamiento de las demás y que permiten determinar el sistema de manera general. Teniendo en cuenta esto se estableció el nivel de influencia directa que puede existir entre las

diferentes variables analizadas del sistema que conforman el centro de rehabilitación funcional Físio Sport, dando como resultado la siguiente matriz MDI:

Tabla 13. Matriz MICMAC.

Varia bles	1 : NA	2 : Port	3 : Fi Cli	4 : A Cap	5 : Ha Tec	6 : Ape Dep	7 : Cualif	8 : Pos Ma	9 : H Adm	10 : Ing par	11 : G Deser	12 : Conv	13 : Agr Ind	14 : In Mer	15 : Fil cor	16 : Mot	17 : Est Lab	18 : Exp Mer	19 : Tradic	20 : Tasa in	21 : Procal	22 : TraCoU	23 : Desfi	24 : A Dolar	25 : Comp desle	26 : N impu
1 : NA	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	0	2	3	0	0	0	0
2 : Port	0	0	3	3	1	2	1	3	0	3	3	3	3	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3 : Fi Cli	0	0	0	2	1	1	1	3	1	3	3	2	2	3	2	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4 : A Cap	0	3	3	0	1	3	3	3	3	1	2	2	3	3	2	2	3	2	0	0	0	2	0	0	0	0
5 : Ha Tec	0	3	3	2	0	3	1	3	3	3	3	3	3	1	3	0	2	3	0	0	0	2	0	0	0	0
6 : Ape Dep	0	2	1	1	1	0	1	3	1	3	1	3	2	1	3	0	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0
7 : Cualif	3	3	3	2	2	2	0	2	1	3	2	2	1	2	2	1	2	2	0	0	1	2	0	0	0	0
8 : Pos Ma	1	1	2	2	0	1	2	0	0	2	0	2	2	1	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0
9 : H Adm	2	3	2	1	2	1	1	2	0	2	2	2	2	1	2	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0
10 : Ing par	2	2	0	2	0	2	0	2	0	0	0	1	2	3	0	0	3	1	0	0	2	2	0	0	0	0

Tabla 13. Continuación

Varia bles	1 : NA	2 : Port	3 : Fi Cli	4 : A Cap	5 : Ha Tec	6 : Ape Dep	7 : Cualif	8 : Pos Ma	9 : H Adm	10 : Ing par	11 : G Deser	12 : Conv	13 : Agr Ind	14 : In Mer	15 : Fil cor	16 : Mot	17 : Est Lab	18 : Exp Mer	19 : Tradic	20 : Tasa in	21 : Procal	22 : TraCoU	23 : Desfi	24 : A Dolar	25 : Comp desle	26 : N impu
11 : G Deser	1	0	0	1	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	2	1	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0
12 : Conv	1	0	2	1	1	3	2	2	1	2	2	0	0	2	2	0	2	2	0	0	0	1	0	0	0	0
13 : Agr Ind	1	2	1	1	0	1	1	1	1	2	2	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0
14 : In Mer	0	1	2	1	0	1	2	2	2	3	2	2	1	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0
15 : Fil cor	2	2	2	0	2	2	3	3	2	2	2	1	1	2	0	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0
16 : Mot	2	0	3	0	0	2	2	0	0	1	2	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17 : Est Lab	0	0	2	0	0	1	2	1	0	0	1	2	1	0	0	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
18 : Exp Mer	1	2	2	1	2	2	1	3	1	1	1	2	2	1	1	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0

Tabla 13. Continuación

Variab es	1 : NA	2 : Port	3 : Fi Cli	4 : A Cap	5 : Ha Tec	6 : Ape Dep	7 : Cualif	8 : Pos Ma	9 : H Adm	10 : Ing par	11 : G Deser	12 : Conv	13 : Agr Ind	14 : In Mer	15 : Fil cor	16 : Mot	17 : Est Lab	18 : Exp Mer	19 : Tradic	20 : Tasa in	21 : Procal	22 : TraCoU	23 : Desfi	24 : A Dolar	25 : Comp desle	26 : N impu
19 : Tradit	1	2	3	1	2	0	2	2	2	3	3	2	1	3	2	1	2	1	0	0	3	1	0	0	0	0
20 : Tasa in	0	0	3	0	1	1	1	0	0	2	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	1	0	0
21 : Procal	1	3	2	1	3	0	3	2	1	2	1	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
22 : TraCoU	1	2	2	0	2	1	2	1	0	0	1	3	0	1	2	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0
23 : Desfi	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	1	3	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
24 : A Dólar	0	0	0	3	0	0	1	0	0	2	1	1	1	0	0	1	1	0	0	3	0	0	3	0	0	3
25 : Comp desle	0	2	2	0	0	2	0	0	0	2	1	2	1	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0
26 : N impu	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	1	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0

Nota: MICMAC

Adaptado de Software MICMAC

3.1.2.2 Características de la matriz

Los resultados del matriz MIMAC tuvieron los siguientes indicadores y característica:

Tabla 14. Características Matriz MIMAC.

Indicator	Value
Matrix size	26
Number of iterations	2
Number of zeros	329
Number of ones	120
Number of twos	145
Number of threes	82
Number of P	0
Total	347
Fillrate	51,33%

Nota: Indicadores MICMAC
Adaptado de Software MICMAC

3.1.2.3 Plano de influencias directas.

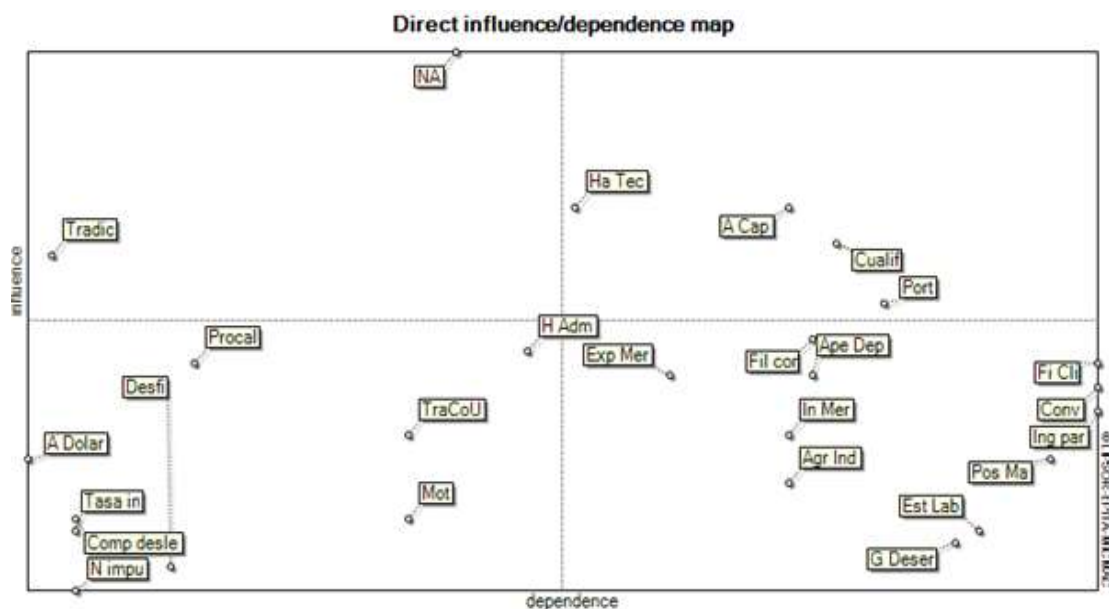


Figura 4. Plano de influencias directas.

Fuente: Software MICMAC

3.1.2.4 Plano de influencias indirectas.

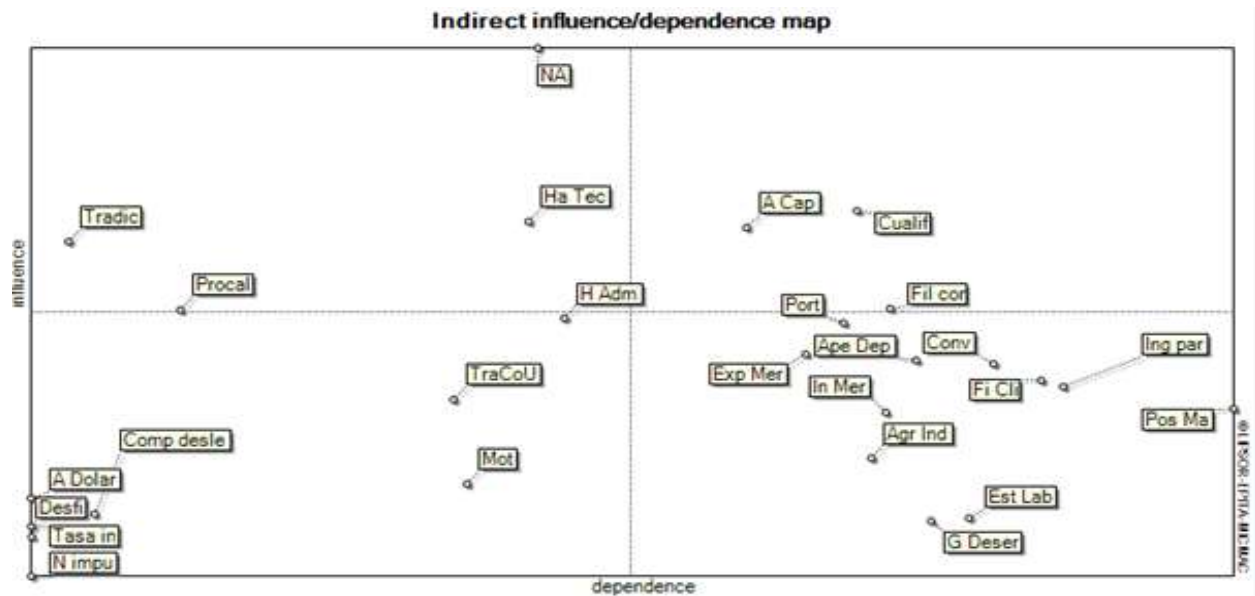


Figura 5. Plano de influencias indirectas.

Fuente: Software MICMAC

3.1.2.5 Plano de desplazamientos.

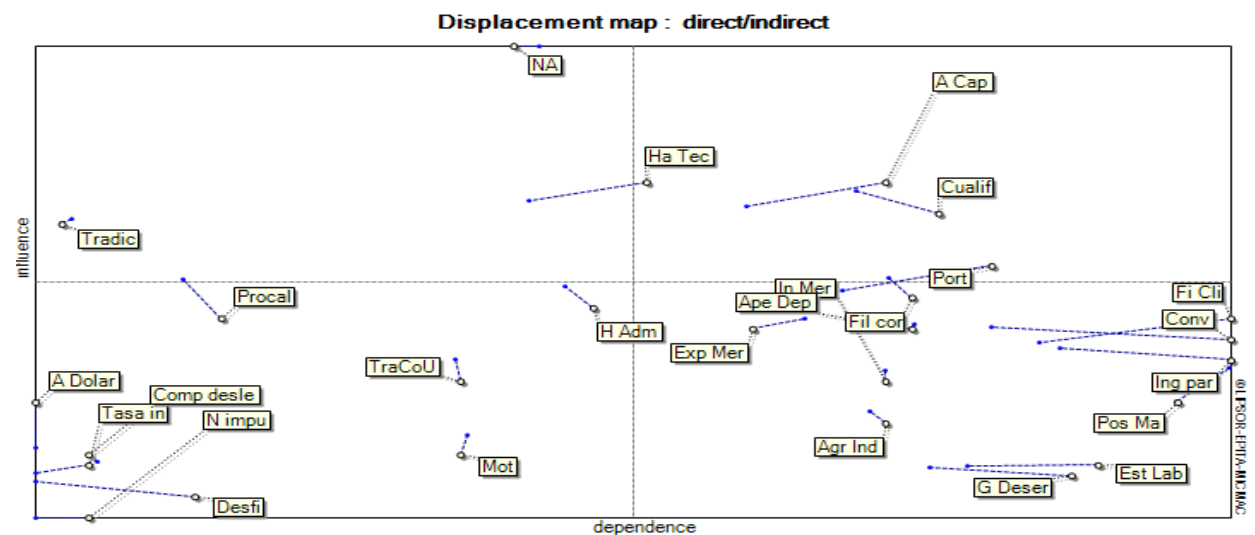


Figura 6. Plano de desplazamientos.

Fuente: Software MICMAC

Al desarrollar la matriz MICMAC se pretende conocer aquellas variables estratégicas que tienen una mayor influencia dentro de todo el sistema de la empresa, con el objetivo de crear y desarrollar escenarios prospectivos estratégicos que permitan mejorar el desempeño de la empresa. A partir de los resultados de la matriz se puede apreciar que las diferentes variables usadas para el análisis se encuentran ubicadas en 4 cuadrantes dependiendo el nivel de influencia de una variable sobre las demás. En el primer cuadrante superior izquierdo se ubicaron variables como: Tradiciones culturales y nivel académico. En el cuadrante inferior izquierdo se ubicaron variables como: aumento del dólar, Motivación, Nuevos impuestos, Tasa de interés entre otras. En el cuadrante inferior derecho se encuentran las variables consideradas objetivos, las cuales son: fidelización cliente, Apoyo eventos deportivos, Experiencia en el mercado, Estabilidad laboral, filosofía corporativa entre otras. Y por último en el cuadrante superior derecho se encuentran las variables consideradas como estratégicas las cuales tienen un alto grado de dependencia al ubicarse en la zona de conflicto y que en el ejercicio realizado a Fizio Sport resultaron siendo la Habilidad Técnica, el Acceso a Capital, la Cualificación Fisioterapeutas, Portafolio de Servicios. En total son 4 variables estratégicas y para complementar el análisis se toma una 5 variable, ubicada en la zona de salida, por su cercanía al cuadrante de la zona de conflicto, esta variable es la Fidelización de clientes.

Observando con más detalle el plano de influencias directas establecido por el software, se puede inferir que sobre estas 5 variable estratégicas se desarrollaran las estrategias de la organización.

Según el plano de influencias indirectas las variables ubicadas en la zona de conflicto y catalogadas como estratégicas por su influencia de forma indirecta sobre el comportamiento de las otras son: Acceso a capital, Cualificación Fisioterapeutas y Filosofía Corporativa.

3.2 Listado de variables estratégicas.

Luego de realizado el análisis de los factores de cambios tanto internos como externos a través del Software MICMAC, resultaron las siguientes variables estratégicas:

Tabla 15. Variables Estratégicas

N°	Variable	Descripción	Situación Empresa	Indicador
1	Habilidad	Es la competencia específica de los Fisioterapeutas en la aplicación del conocimiento, métodos y procedimientos específicos para la recuperación de diferentes patologías y lesiones.	Experiencia en la rehabilitación de lesiones Osteo-musculares (Desgarros - Luxaciones - Fracturas - tendinitis - Bursitis - entre otras).	# de lesiones Osteo-musculares tratadas con éxito
	Técnica			
2	Acceso a Capital	Oportunidad de obtener capital de manera eficiente para fortalecer financieramente la empresa y alcanzar objetivos de inversión.	Buenas relaciones con entidades financieras por pago puntual de créditos, aunque algunas veces es complicado el acceso por trámites.	# de préstamos bancarios.
3	Cualificación Fisioterapeutas	Conjunto de competencias adquiridas por formación profesional y experiencia laboral necesarias para el tratamiento y manejo de lesiones osteomusculares y neurológicas.	Constante participación en congresos de medicina del futbol y tratamiento del dolor, aprox 1 0 2 veces al año (Cualificación de Fisioterapeutas).	# de congresos anual
N°	Variable	Descripción	Situación Empresa	Indicador
4	Portafolio	Conjunto de servicios ofrecidos por la empresa para satisfacer las	100% del portafolio de servicios enfocado en (Rehabilitación ortopédica -	# de servicios

	necesidades de los clientes.	Deportiva - Columna - Entrenamiento Funcional - Kinesiotaping - Magnetoterapia - Rehabilitación Post competencia).	ofrecidos
			# de
5	Fidelización Clientes	Consumo recurrente de los servicios ofrecidos por la empresa por parte de los clientes.	El 60% de los clientes particulares especialmente deportistas vuelven a necesitar los servicios de la empresa.
			clientes que vuelven

Nota: Se describen las variables estratégicas.
Adaptado de Software MICMAC

3.3 Diseño y Construcción de Escenarios

3.3.1 Software SMIC.

Para la construcción del software SMIC se tuvo en cuenta las variables estratégicas resultantes de la matriz relacional MICMAC que mide el grado de influencia de una variable sobre el comportamiento de las demás. Por lo tanto, estas variables estratégicas consideradas factores de cambio serán evaluadas en este software, al establecerse una hipótesis por variable y su respectivo objetivo, los cuales serán evaluados por un total de 5 expertos conocedores de la empresa. Las hipótesis y objetivos por variable se describen en la siguiente tabla:

Tabla 16. Hipótesis.

N°	Título largo	Título corto	Descripción	Objetivo
1	Habilidad Técnica	Ha Tec	¿Qué tan Probable es que el éxito en recuperación de lesiones Osteo-musculares sea de un 100% al año 2024, cuando actualmente es de un 50%?	Lograr que el éxito en recuperación de lesiones Osteo-musculares tratadas sea de un 100% en el 2024.
2	Acceso a Capital	A Cap	¿ Qué tan probable es para Fisio Sport para el año 2024, Aumentar en un 60% los recursos financieros provenientes de préstamos bancarios?	Aumentar el apalancamiento financiero de la empresa en un 60% para el año 2024.
3	Cualificación Fisioterapeutas	Cualif	¿ Qué tan probable es para Fisio Sport para el año 2024, Aumentar el nivel cognitivo y técnico de los profesionales de la empresa (fisioterapeutas) en un 50%?	Aumentar el nivel cognitivo y técnico de los fisioterapeutas de la empresa en un 50% para el año 2024.
4	Portafolio	Port	¿ Qué tan probable es para Fisio Sport para el año 2024, Mejorar la oferta de servicios prestados en un 40%.	Aumentar el número de servicios prestados por Fisio Sport en un 40% para el año 2024.
5	Fidelización Clientes	Fi Cli	¿ Qué tan probable es para Fisio Sport para el año 2024, que el 90% de los clientes Deportistas vuelvan a utilizar los servicios de la empresa, si en la actualidad son del 60%.	Incrementar la recompra de servicios por parte de usuarios (deportistas) antiguos en un 90% para el año 2024.

Nota. Análisis de Hipótesis.
Adaptado de Software SMIC

Los expertos que evaluaron las hipótesis en el Software SMIC fueron:

Tabla 17. Expertos

N°	Apellido	Nombre	Rol	Profesión	Sociedad
1	Correa	Alexander	Investigador	Administrador de Empresa	Universidad Santo Tomas Bucaramanga
2	Fuentes	Ever	Investigador	Lic. Educación Física	Universidad Santo Tomas Bucaramanga
3	Granados	Dairo	Presidente - Fisioterapeuta Fisio Sport	Fisioterapeuta	Fisio Sport
4	De Andreis	Beatriz	Asistente Administrativo	Administrador de Empresa - Especialista gestión del Talento Humano	Fisio Sport
5	Rodríguez	Juan C.	Contador	Contador Publico	Fisi Sport

Nota. Lista de expertos.
Adaptado de Software SMIC.

3.3.1.1 Presentación de escenarios probables.

Tabla 18. Calificación hipótesis por experto

N°	Variable	Hipótesis	Expertos									
			Alexander		Ever		Dairo		Beatriz		Juan Carlos	
			Comentari		Comentar		Comentari		Comentari		Comentari	
			Cal.	os	Cal.	ios	Cal.	os	Cal.	os	Cal.	os
1	Habilidad Técnica	¿Qué tan Probable es que el éxito en recuperación n de lesiones Osteo-musculares sea de un 100% al año 2024, cuando actualmente es de un 50%?	0,7	Si se establece el flujograma adecuado para cada procedimie nto permite que se optimicen los tratamiento s de los pacientes y por ende el éxito en la recuperación n.	0,7	Depende del compromiso que tengan los fisioterape utas ante el tratamient o que es desarrollad o frente a determinad o paciente.	0,9	Conociendo la calidad de fisioterapeut as con que cuenta la empresa es muy probable que se pueda cumplir con la meta.	0,7	Es muy probable que se mejoren los porcentajes recuperación n de lesiones, pero se deben tener en cuenta nuevos procedimie ntos u técnicas que permitan mejorar la calidad del servicio.	0,7	El éxito en el proceso de recuperación n dependerá del análisis de todos los procedimie ntos incluidos en cada tratamiento para determinar actividades y costos innecesario s que en carecen los servicios.

Tabla 18. Continuación

Nº	Variable	Hipótesis	Expertos									
			Alexander		Ever		Dairo		Beatriz		Juan Carlos	
			Cal.	Comentarios	Cal.	Comentarios	Cal.	Comentarios	Cal.	Comentarios	Cal.	Comentarios
2	Acceso a Capital	Aumentar en un 60% los recursos financieros provenientes de préstamos bancarios?	0,5	Establecer planes o políticas corporativas que permitan mejorar las finanzas de la empresa, y de igual manera analizar los costos de diferentes entidades para tomar mejores decisiones.	0,3	Es necesario tener un horizonte claro frente a planes de inversión que permitan mejorar los servicios prestados.	0,5	Cuenta con buenas relaciones con algunas entidades financieras por el comportamiento de pago de acreencias adquiridas con anterioridad.	0,5	Existen muchos mecanismos de apalancamiento financiero y al existir la necesidad de ofrecer nuevos servicios la empresa debe buscar los medios para financiarlos.	0,7	La empresa debe mejorar algunos indicadores financieros que le permitan fortalecer el acceso a nuevas fuentes de financiación y así realizar inversiones en pro de mejorar los servicios.

Nº	Variable	Hipótesis	Expertos									
			Alexander		Ever		Dairo		Beatriz		Juan Carlos	
			Cal.	Comentar ios	Cal.	Comenta rios	Cal.	Comentari os	Cal.	Comentari os	Cal.	Comentar ios
3	Cualifica ción Fisiotera peutas	¿Qué tan probable es para Fisio Sport para el año 2024, Aumentar el nivel cognitivo y técnico de los profesionales de la empresa (fisioterapeutas) en un 50%?	0,9	Participar constantemente en eventos deportivos de carácter nacional e internacion al le da a los fisioterapeutas un mayor nivel técnico en la aplicación de los conocimientos.	0,9	El éxito de Fisio Sport radica en la actualización constante de técnicas para la recuperación.	0,7	El acceso al conocimiento se presenta con el asistir a congresos, seminarios y foros de rehabilitación y tratamiento del dolor	0,9	Contamos con excelente personal fisioterapeut a especialment e por el gerente que tiene buenas relaciones y experiencia con la	0,5	Se logra creación del plan de estímulos e incentivos para capacitacio nes.

Tabla 18. Continuación

Nº	Variable	Hipótesis	Expertos							
			Alexander		Ever		Dairo		Beatriz	
			Cal.	Comentarios	Cal.	Comentarios	Cal.	Comentarios	Cal.	Comentarios
5	Fidelización Clientes	¿ Qué tan probable es para Fisio Sport para el año 2024, que el 90% de los clientes Deportistas vuelvan a utilizar los servicios de la empresa, si en la actualidad son del 60%.	0,7	Fisio Sport debe fortalecer aspectos en la atención al cliente, mejorar los procedimientos desde el mismo momento en que reciben al paciente a parte del excelente trabajo en la recuperación de lesiones Osteo-musculares.	0,5	El fuerte de la empresa es la experiencia adquirida en eventos deportivos y en lesiones deportivas. Por tal razón la empresa debe seguir fortaleciendo esas ventajas y servicios e incluir nuevas técnicas que ayuden a la creación de nuevos servicios.	0,7	La calidad de los tratamientos, el conocimiento, la experiencia y los resultados en recuperación de lesiones permiten que nuestros clientes los asimilen como servicios de calidad.	0,7	Uno de los fuertes de la empresa es la rehabilitación deportiva a través del entrenamiento funcional, lo que hace que los usuarios especialm ente deportista s vuelvan a utilizar nuestros servicios.

Nota. Hipótesis por exporto.
Adaptado de Software SMIC

Analizando las calificaciones hechas por los expertos que conocen de una u otra forma la empresa a las variables estratégicas y sus hipótesis se infiere aspectos importantes como en la variable de habilidad técnica donde el 80% del grupo de expertos de Fisio Sport consideran que es probable que el 100% de las lesiones y tratadas en la empresa sean culminadas con éxito, lo que repercutiría en otras variables como la fidelización, el 20% restante entienden que la hipótesis de recuperar el 100% de lesiones Osteo-musculares tratadas es muy probable cumplirla para el 2024. Por otro lado, la variable acceso a capital es considerada por el 60% de los expertos como bastante probable y el 40% restante se encuentra dividido en partes iguales en que sea un evento probable y poco probable aumentar los recursos para apalancar financieramente las diferentes necesidades de la empresa.

Para los expertos es muy probable que para el 2024 se aumente en un 50% el nivel cognitivo y técnico de los fisioterapeutas a través de los diferentes mecanismos empleados por la empresa como la participación y acompañamiento en kinesiología de eventos deportivos en la ciudad de Santa Marta realizados por los diferentes organismos nacionales del deporte como la Federación Colombiana de Futbol, Coldeportes y el Comité Olímpico Colombiano, además de la constante participación en seminarios, foros o congresos ofrecidos por estos entes o universidades. En cuanto al portafolio para los expertos es probable que se mejore la oferta de servicios teniendo en cuenta diferentes alternativas como el yoga que puede ayudar en la asimilación del dolor y como lo asimilan las personas en su proceso de recuperación, también el uso de la Quiropraxis, y asesorías a entes gubernamentales o empresas del carácter privado para el mejoramiento de posturas y lesiones en el trabajo. y para la fidelización de clientes lo expertos consideran que es probable aumentar la satisfacción de los clientes en un 90%.

Tabla 19. Escenario por grupos

	Alexander	Ever	Dairo	Beatriz	Juan C	Fisio Sport	
01 - 11111	0,14	0,205	0,304	0,284	0,222	0,231	0,231
09 - 10111	0,186	0,128	0,066	0,097	0	0,095	0,326
32 - 00000	0,102	0,092	0,114	0,049	0,104	0,092	0,418
11 - 10101	0,127	0,05	0,193	0,069	0	0,088	0,506
12 - 10100	0,038	0,093	0,027	0,118	0	0,055	0,561
02 - 11110	0,013	0,104	0	0,061	0,058	0,047	0,608
17 - 01111	0	0,041	0	0,103	0,085	0,046	0,654
05 - 11011	0	0	0,073	0	0,15	0,045	0,699
24 - 01000	0,079	0	0,047	0,079	0	0,041	0,74
04 - 11100	0,076	0,004	0	0	0,091	0,034	0,774
10 - 10110	0	0,074	0,055	0,011	0	0,028	0,802
03 - 11101	0,091	0,007	0,002	0,018	0,009	0,025	0,827
16 - 10000	0	0,012	0	0,037	0,04	0,018	0,845
25 - 00111	0,005	0,08	0	0	0	0,017	0,862
27 - 00101	0,048	0,016	0	0	0,015	0,016	0,878
08 - 11000	0,007	0	0	0,025	0,046	0,015	0,893
14 - 10010	0	0,025	0,052	0	0	0,015	0,908
19 - 01101	0,043	0	0,033	0	0	0,015	0,923
06 - 11010	0,036	0,021	0	0	0,015	0,014	0,937
15 - 10001	0	0	0	0	0,064	0,013	0,95
28 - 00100	0	0	0	0	0,057	0,011	0,961
20 - 01100	0,003	0	0,017	0	0,026	0,009	0,97
23 - 01001	0	0	0,003	0,026	0	0,006	0,976
29 - 00011	0	0,025	0	0	0	0,005	0,981
21 - 01011	0	0	0	0,02	0	0,004	0,985

Tabla 19. Continuación

	Alexander	Ever	Dairo	Beatriz	Juan C	Fisio Sport	
30 - 00010	0	0,022	0	0	0	0,004	0,989
18 - 01110	0	0	0	0	0,016	0,003	0,992
22 - 01010	0,007	0	0,011	0	0	0,003	0,995
07 - 11001	0	0	0	0,004	0	0,001	0,996
13 - 10011	0	0	0,003	0	0	0,001	0,997
26 - 00110	0	0	0	0	0	0	0,997
31 - 00001	0	0	0	0	0	0	0,997

Nota. Escenarios por Grupos.
Adaptado de Software SMIC

– Histograma de escenario por grupo

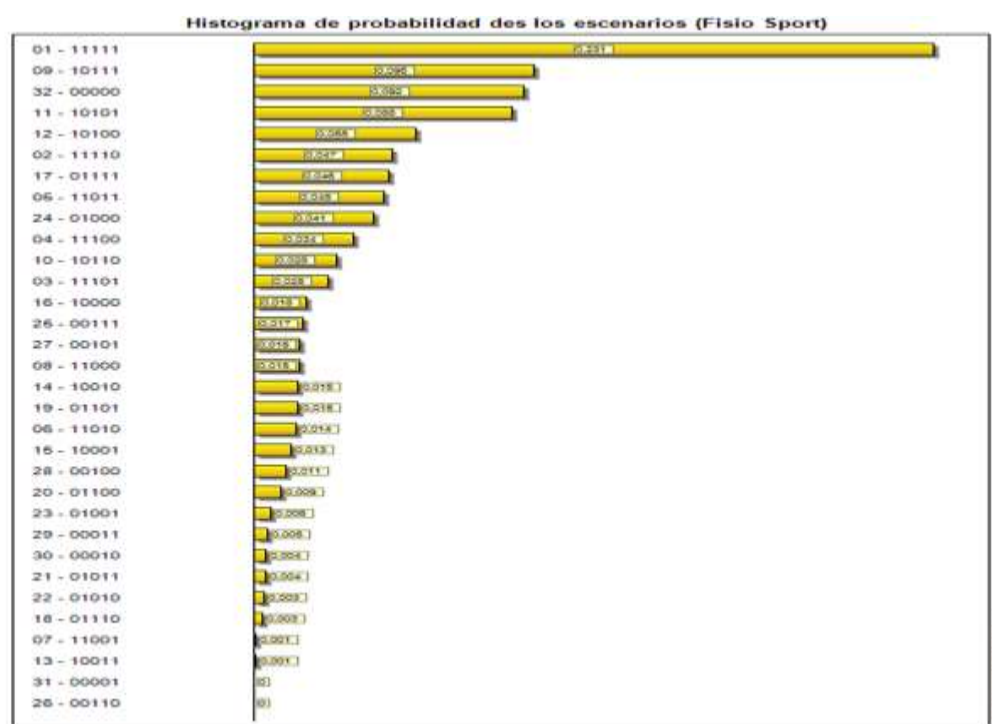


Figura 7. Histograma de probabilidad de los escenarios de Fisio Sport.
Fuente: software SMIC.

Con base a los datos procesados en el Software SMIC, sus respectivos resultados y comentarios ofrecidos por los expertos se escogieron los 4 escenarios que más le favorecen a la empresa, según lo anterior se escogieron 4 escenarios como los son: El escenario Optimista (11111) donde todas las hipótesis son muy probables que ocurran, el pesimista (00000) donde no ocurre ninguna hipótesis y 2 escenarios considerados alternativos (10111) y (10101).

– **Comparativo de escenarios por grupo y expertos.**

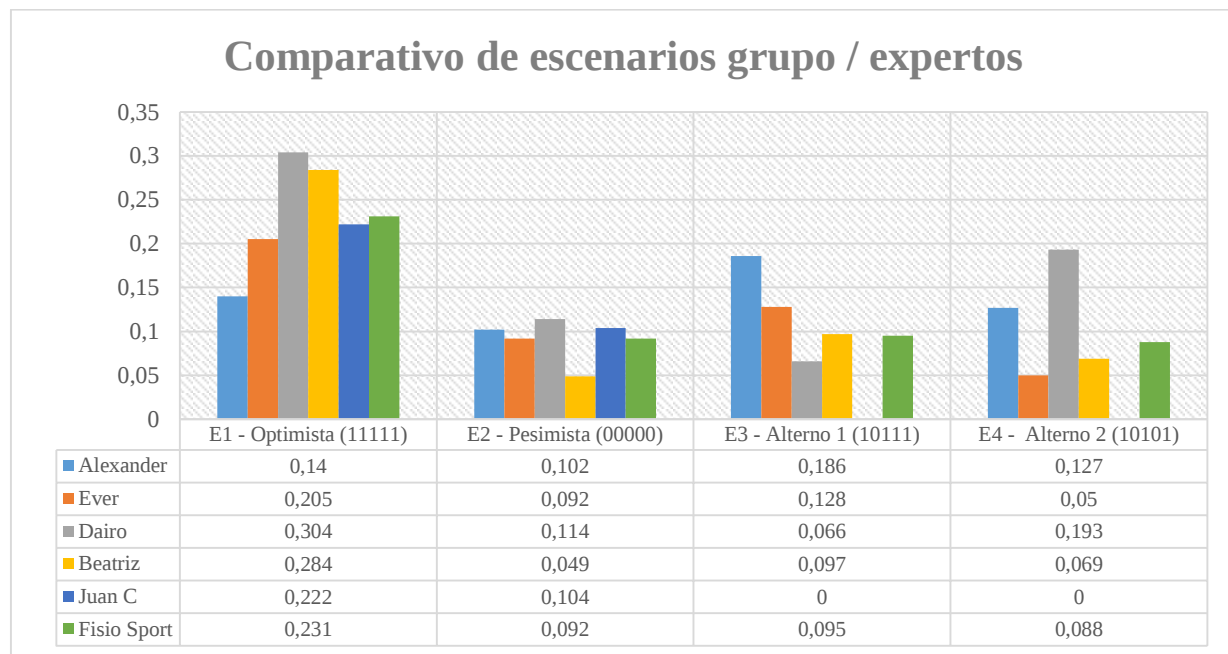


Figura 8. Escenario por grupo y expertos.

Fuente: software SMIC

Los 4 escenarios propuestos para la empresa Fisio Sport son: el Optimista donde todas las hipótesis o eventos ocurren de manera muy probable, en el escenario pesimista es muy poco probable que las hipótesis puedan cumplirse; en cuanto a los 2 escenarios restantes que son los

llamados alternos pueden presentarse la ocurrencia de las hipótesis en unas variables y en otras no, que en este caso en el primer escenario alternativo la no ocurrencia de la hipótesis se presenta en la variable de acceso a capital y en el segundo caso la no ocurrencia se presenta en variables como acceso a capital que va acompañada de la no probabilidad de aumentar la oferta de servicios de la empresa. Para el escenario Optimista el grupo de expertos considera que existe un 0,231 de probabilidad de cumplir este escenario y que expertos como Dairo y Beatriz consideran que existe una mayor probabilidad de que se puedan alcanzar las metas u objetivos propuestos por variable estratégica. En conclusión con este escenario ideal, se infiere que la empresa cuenta con buena salud financiera dada por unos excelentes indicadores financieros como lo es el ratio de apalancamiento, esto da la posibilidad de acceder con mayor facilidad a créditos bancarios u otras fuentes de financiación, al contar con mayores y mejores recursos económicos la empresa mejora la inversión en capital de trabajo y en equipos de última generación que resultan fortaleciendo los servicios existentes y creando nuevos con técnicas y procedimientos alternativos como lo es el yoga. En cuanto al escenario pesimista la probabilidad que este ocurra es de 0,092 siendo este el peor de los escenarios donde la empresa no fue capaz de solventar de cumplir con objetivo propuestos hasta el 2024.

Los escenarios alternativos establecen la probabilidad de que por lo menos una o varias de las variables estratégicas no cumplan su hipótesis, para el caso de Fisio Sport en uno de los escenarios escogidos los expertos consideraron que es muy poco probable que factores de cambio como acceso a capital se presente, lo que en términos financieros para la empresa es bastante grave, ya que, para poder ofrecer un mejor servicio, se deben realizar inversiones. Por otro lado, la probabilidad de ocurrencia del segundo escenario alternativo es de 0,088, en el cual se presenta la no ocurrencia de la hipótesis de acceso a capital y de portafolio. Para expertos como Ever y Juan

Carlos existe muy poca probabilidad que se pueda realizar este escenario.

– Histograma por expertos:

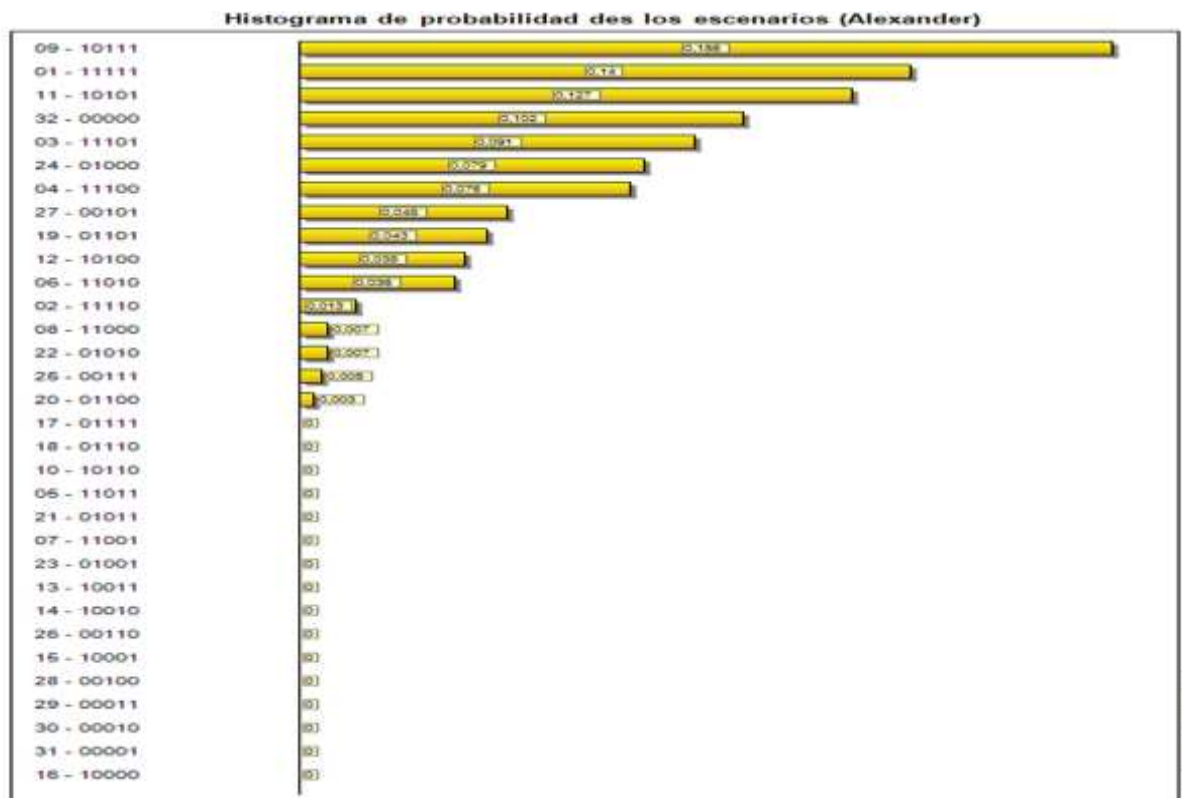


Figura 9. Histograma de probabilidad de escenario, Experto Alexander.

Fuente: software SMIC

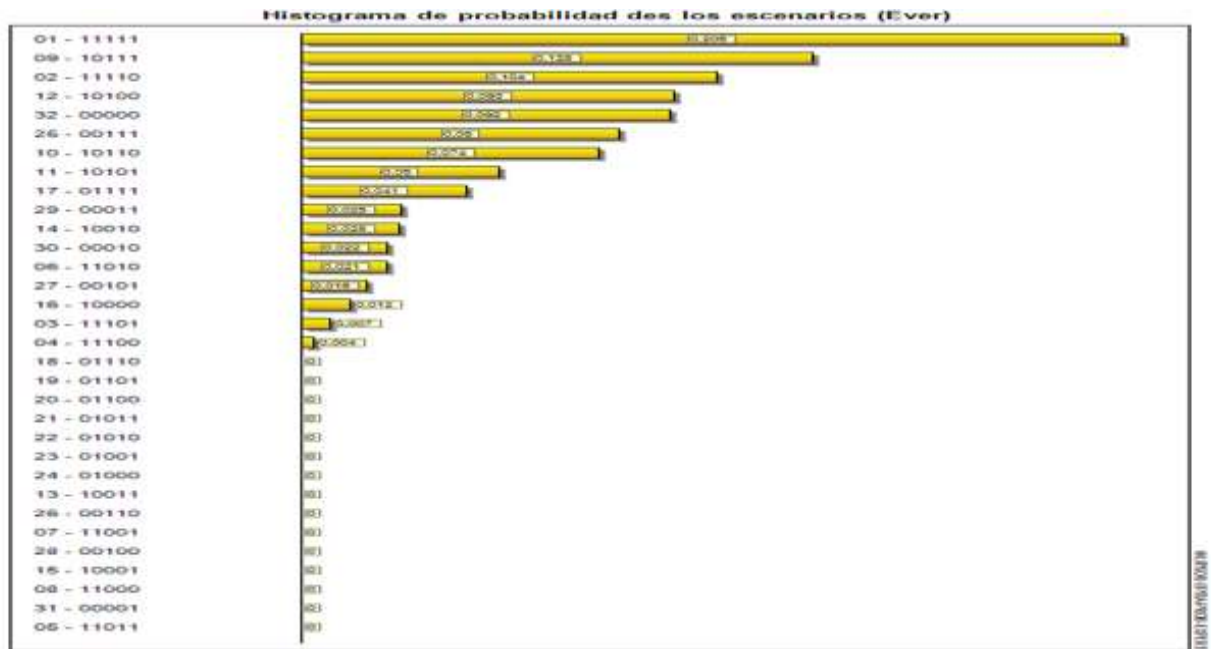


Figura 10. Histograma de probabilidad de escenario, Experto Ever.

Fuente: software SMIC

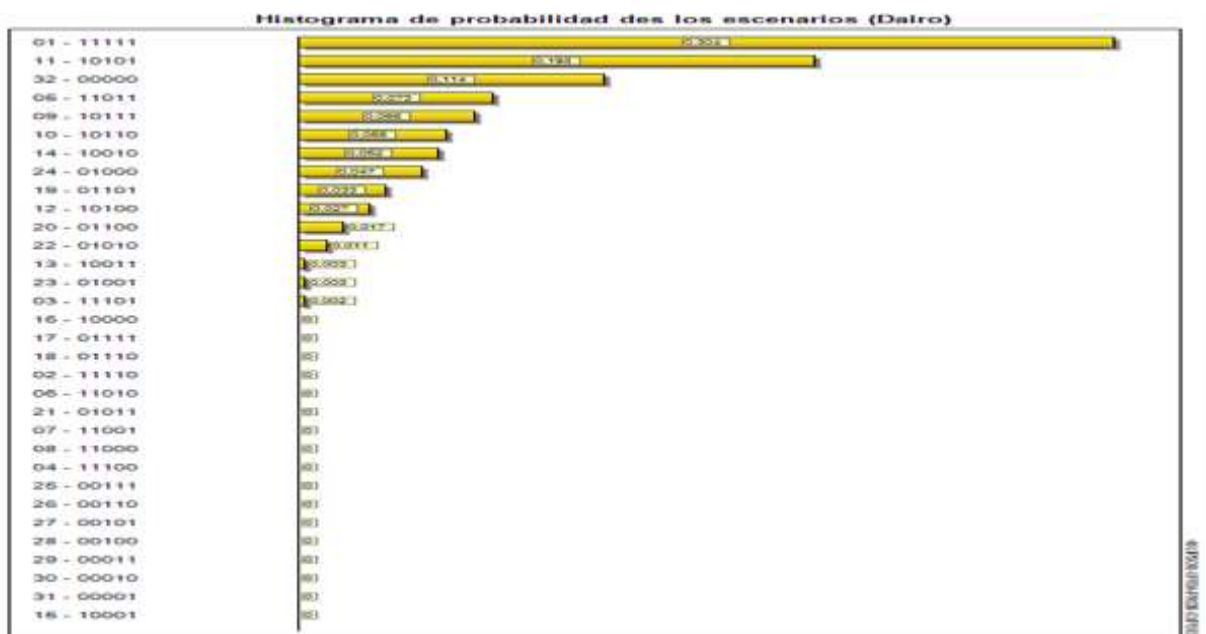


Figura 11. Histograma de probabilidad de escenario, Experto Dairo.

Fuente: software SMIC

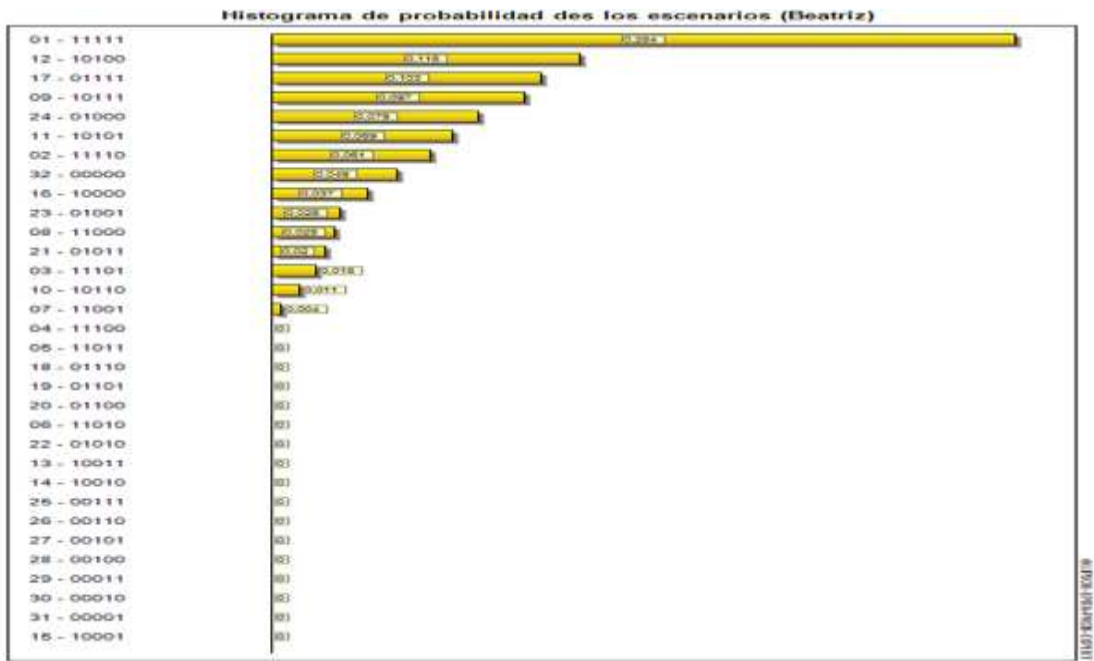


Figura 12. Histograma de probabilidad de escenario, Experto Beatriz.
Fuente: software SMIC

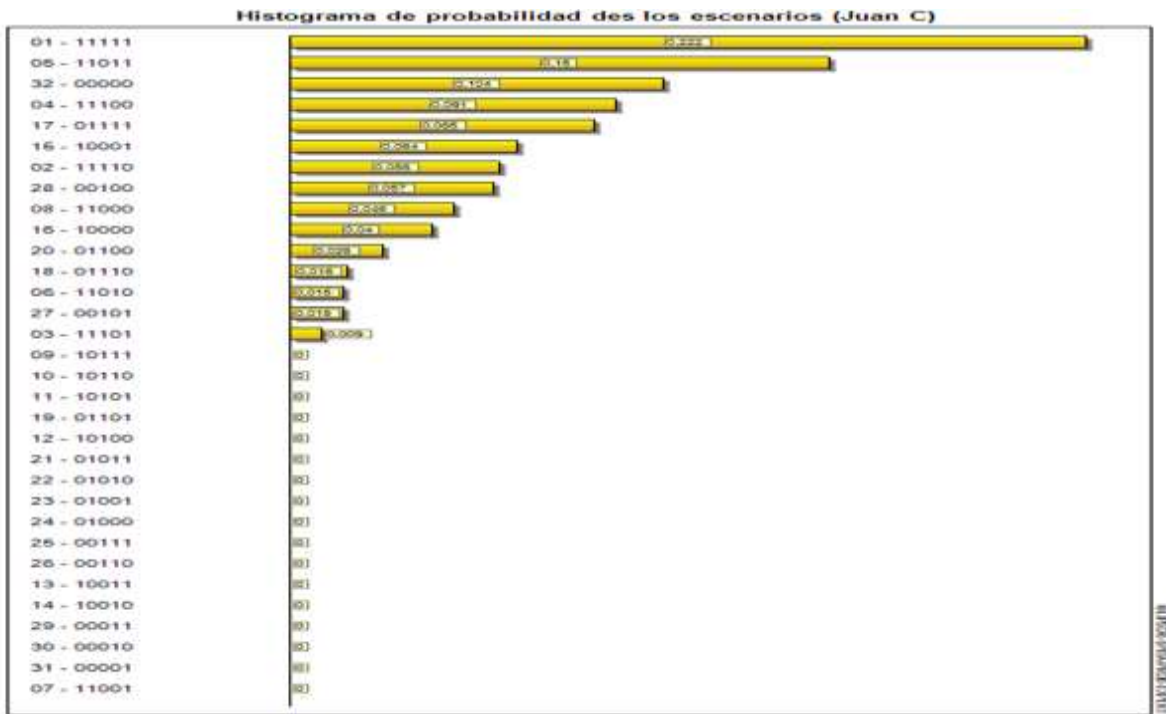


Figura 13. Histograma de probabilidad de escenario, Experto Juan C.
Fuente: software SMIC

3.3.1.2 Descripción Causa-Efecto del escenario más probable, escenario pesimista, escenario optimista, escenario deseable.

– Escenario E1. Optimista.

Tabla 20. Escenario E1. Optimista

Cuando hay ocurrencia en todas las hipótesis de las variables estratégicas. (11111)

Causas	Consecuencias
Reestructuración de los planes de valoración inicial.	Mejores análisis técnicos para la rehabilitación de patologías. Éxito en la rehabilitación del 100% de lesiones tratadas.
Creación del Cargo de Medico deportologo dentro de la Empresa.	Diagnósticos y valoración médica acertada. Mejora en la imagen de la empresa.
Se estableció Flujograma y ruta de procedimiento por lesión o patología.	Creación del manual de procedimientos. Mejor seguimiento de las lesiones Osteo-musculares.
Creación de Política Corporativa para acceder a mejores fuentes de financiación.	Disminución de riesgos financieros de la empresa y mejoramiento de los indicadores financieros. Apalancamiento financiero de la empresa para mayor inversión. Mayores recursos para TIC y adquisición de nuevos y mejores equipos.
Convenios interadministrativos con entes con entes Territoriales y Nacionales.	Mayor asistencia a eventos deportivos locales, nacionales e internacionales.
Convenios con nuevas Empresas Prestadoras de Salud (EPS) Y Administradoras de Riesgos Laborales (ARL).	Incremento de los Ingresos de la empresa.

Tabla 20. *Continuación*

Se creó el plan de capacitación para el personal administrativo y técnico (Fisioterapeutas).	Clientes internos y externos de la empresa, satisfechos.
Creación de nuevos servicios con técnicas alternativas (Yoga, Quiropráctica).	Aumento de la demanda de clientes.
Cuando hay ocurrencia en todas las hipótesis de las variables estratégicas. (11111)	
Causas	Consecuencias
Creación de página Web de la empresa.	Reconocimiento de marca.
Creación de planes integrales para los usuarios.	Desarrollo de programas para la prevención Osteo-muscular, Cardiovascular y Fisioterapéutico.

Nota. Escenario optimista.
Adaptado de Software SMIC

– **Escenario E2. Pesimista.**

Tabla 21. *Escenario E2. Pesimista*

Cuando no hay ocurrencia en todas las hipótesis de las variables estratégicas. (00000)	
Causas	Consecuencias
No se estableció un plan de valoración Inicial.	No se realiza un diagnóstico acertado. Etapas y procedimientos innecesarios en la etapa de valoración.
Los procedimientos siguen sin una hoja de ruta al no contar con flujogramas.	Toma de malas decisiones en la rehabilitación de los usuarios. No se le hace seguimiento idóneo a las lesiones Osteo- musculares.
Indicadores financieros negativos.	No es posible acceder a créditos bancarios. Disminución de la inversión en equipos de rehabilitación y TIC.

Tabla 21. *Continuación*

Cuando no hay ocurrencia en todas las hipótesis de las variables estratégicas. (00000)	
Causas	Consecuencias
No se estableció y desarrollo un plan de mejoramiento continuo para los fisioterapeutas.	Desactualización en nuevas técnicas de rehabilitación. Incremento de Errores en la valoración de lesiones Osteo-musculares.
No se definió presupuesto para las capacitaciones.	Fisioterapeutas desmotivados y no comprometidos. Clientes insatisfechos con los servicios.
Desfinanciación de servicios con alta demanda.	Disminución en la credibilidad de la empresa.
Pérdida de convenios existentes con EPS y ARLs.	Disminución de los ingresos por convenios.
No se crearon nuevos servicios alternativos.	Disminución de la Competividad de la empresa.
Errores en tratamiento de lesiones Osteo-musculares.	Aumento del grado de deserción de clientes.
El porcentaje de fidelización de clientes disminuye.	Pérdida en la participación del sector.

Nota. Escenario pesimista.
Adaptado de Software SMIC

– **Escenario E3. Alternativo I.**

Tabla 22. *Escenario E3. Alternativo I*

Cuando no hay ocurrencia en una de las hipótesis de las variables estratégicas. (10111)	
Causas	Consecuencias
Se estableció Flujograma y ruta de procedimiento por lesión o patología.	Creación del manual de procedimientos. Mejor seguimiento de las lesiones Osteo-musculares. Aumento de la satisfacción del cliente. Consolidación de la empresa en la prestación de servicios de rehabilitación funcional.

Tabla 22. *Continuación*

Cuando no hay ocurrencia en una de las hipótesis de las variables estratégicas. (10111)	
Causas	Consecuencias
Aumento de los convenios con EPS y ARLs.	Mejores ingresos para la empresa.
	Fortalecimiento de la credibilidad de la empresa.
No se estableció una política corporativa para acceder a fuentes de financiación.	Desfinanciación de la empresa.
	Desinversión en la empresa.
No se realizó un análisis financiero de la empresa.	Incertidumbre y aumento de riesgos financieros.
	Desconocimiento de la situación financiera de la empresa.
	No se puede realizar inversión en TIC y equipos.
Se creó el plan de capacitación para el personal administrativo y técnico (Fisioterapeutas).	Fortalecimiento intelectual de los empleados y de los procedimientos.
	Acceso a congresos, seminarios y foros por parte de los fisioterapeutas.
	Empoderamiento de nuevas técnicas de rehabilitación.
Nuevos servicios con técnicas alternativas.	Aumento de los ingresos.
	Aumento de la demanda de servicios y participación en el mercado.
Fortalecimiento de los procedimientos de exploración física, inspección y palpación.	Diagnósticos acertados y aumento de la credibilidad.
	Disminución del grado de deserción.

Nota. Escenario alternativo.
Adaptado de Software SMIC

– Escenario E4. Alternativo II.

Tabla 23. Escenario E4. Alternativo II

Cuando hay ocurrencia en 3 de las hipótesis de las variables estratégicas. (10101)	
Causas	Consecuencias
Reestructuración de los planes de valoración inicial.	Éxito en la rehabilitación del 100% de lesiones tratadas. Mejores análisis técnicos para la rehabilitación de patologías.
Se estableció Flujograma y ruta de procedimiento por lesión o patología.	Creación del manual de procedimientos. Mejor seguimiento de las lesiones Osteo-musculares.
No se estableció una política corporativa para acceder a fuentes de financiación.	Desfinanciación de la empresa.
Indicadores financieros negativos.	No es posible acceder a créditos bancarios.
Se creó el plan de capacitación para el personal administrativo y técnico (Fisioterapeutas).	Fortalecimiento intelectual de los empleados y de los procedimientos. Empoderamiento de nuevas técnicas de rehabilitación. Trabajadores motivados. Clientes satisfechos.
Perdida de convenios existentes con EPS y ARLs.	Disminución de los ingresos por convenios.
No se crearon nuevos servicios alternativos.	Disminución de la Competividad de la empresa.
Fortalecimiento de los procedimientos de exploración física, inspección y palpación.	Diagnósticos acertados y aumento de la credibilidad. Disminución del grado de deserción.
Disminución de condiciones que predispongan a lesiones.	Mejorar la calidad de vida y pronto reintegro a la actividad laboral. Mejoramiento en la técnica de propiocepción y fortalecimiento muscular.

Nota. Escenario E4.

Adaptado de Software SMIC

Los escenarios pesimistas y optimistas son los extremos de toda probabilidad donde todo es ideal y se cumplen objetivos propuestos por la empresa o donde no se cumplen objetivos y no se realizan estrategias para mejorar los diferentes procedimientos, en esta última es el peor de los casos en él, la empresa permanece inerte ante los retos y amenazas que ofrecen los factores de cambio externos y que no hace lo necesario para fortalecer sus debilidades, llevando a la empresa pérdidas económicas que la llevan a no perdurar en el tiempo. Por otro lado, los escenarios alternos dan un panorama más real de las empresas, por ejemplo, para Fisio Sport se escogieron de la amplia gama de escenarios alternos que podrían presentar una mayor posibilidad de ocurrencia según el concepto de los expertos que evaluaron el rendimiento de la empresa. Estos escenarios son en primer lugar el que es muy probable que las hipótesis de las variables Habilidad Técnica, Cualificación de Fisioterapeutas, Portafolio y Fidelización de Clientes se pueden cumplir y la no ocurrencia se presenta en la variable de Acceso a Capital siendo esta una de las más importantes porque por medio de esta se pueden establecer la hoja de ruta para poder financiar cada una de las actividades, procesos e inversiones a realizar en pro del beneficio de la empresa, en este escenario se presentan acciones importantes como establecer los lineamientos para realizar de manera óptima cada uno de los procedimientos para cada servicio, se aumentaría los convenios con empresas prestadoras de salud (EPS), universidades y entes gubernamentales, se crearían nuevos servicios con técnicas alternativas como el Yoga y la Quiropraxis, pero al no existir ocurrencia de acceso a capital de entidades bancarias las inversiones necesarias no se podrían realizar aunque no se cerraría la puerta para esas inversiones buscar aliados estratégicos como socios o financiarlas con dineros propios.

En cuanto al escenario alternativo 2, es la suma de la no ocurrencia de la variable de portafolio al anterior escenario donde a la falta de acceso a capital para financiar servicios y procesos, se le

podría sumar la pérdida de los convenios existentes dejando solo las carga de ingresos de la empresa en los servicios particulares y no se fortalecerían los servicios ofrecidos lo que le restaría Competividad a la empresa frente a las demás empresa del sector, fisioterapeutas independientes y del naciente aumento de instructores que hacen entrenamiento funcional en espacios al aire libre, quitándole participación a la empresa en el mercado de la rehabilitación y entrenamiento funcional.

3.4 Construcción del Escenario Apuesta

3.4.1 Construcción del árbol de pertinencias matriz RICE.

Para la construcción del escenario ideal o apuesta de FISIO SPORT se tuvo en cuenta la matriz RICE que fue creada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne. Donde se evalúa en base a qué elementos se deben eliminar, reducir, incrementar y crear en cada una de las variables estratégicas resultantes del análisis general de variables endógenas y exógenas de la empresa en el Software MIMAC.

Tabla 24. *Matriz RICE Acceso a Capital*

Variable	Acceso a Capital	
Estratégica:		
Objetivo:	Aumentar el apalancamiento financiero de la empresa en un 60% para el año 2024.	
	Reducir	Crear
* Incertidumbre y riesgos financieros que impidan el acceso de capital de terceros.		
* Política corporativa que permita acceder a mejores fuentes de financiación.		

Tabla 24. Continuación

Variable Estratégica: Acceso a Capital	
Objetivo:	Aumentar el apalancamiento financiero de la empresa en un 60% para el año 2024.
	Reducir Crear
Acción:	Determinar planes de inversión que permitan el retorno del dinero y solventar deudas en corto y mediano plazo.. Acción: Establecer un plan estratégico de finanzas con sus directrices.
	Identificar estrategias para mejorar el manejo y aprovechamiento de los recursos económicos. Análisis corporativo y financiero de Físio Sport.
* Establecer indicadores de endeudamiento. Analizar fuentes de financiación tradicional y no tradicional. (Bancas de 2 Piso, Fondo Emprender, Capital de riesgo, Inversionistas ángeles, Bancos, entre otras.)	
Acción:	Determinar el ratio de apalancamiento (Analizar los activos, fondos propios e ingresos antes de impuestos.) Estudiar ventajas y desventajas de la financiación tradicional y no tradicional.
	Determinar Endeudamiento - Autonomía. Acceder a fondos especiales de financiación. Establecer alianzas con grandes empresas.

Tabla 24. *Continuación*

Variable	
Acceso a Capital	
Estratégica:	
Objetivo:	Aumentar el apalancamiento financiero de la empresa en un 60% para el año 2024
	Incrementar
	Eliminar
*El análisis financiero de la situación real de las finanzas de la empresa.	
*Amenazas financieras.	
Acción:	Diagnóstico de índices financieros que permitan el apalancamiento.
	Acción: Establecer costos y gastos que disminuyen la rentabilidad de la empresa.
Establecer el flujo de caja libre de la empresa.	
Mejorar indicadores financieros negativos.	
Determinar indicadores como: EVA, Margen de contribución, Punto de equilibrio, Contribución Marginal, Ebitda, KTNO, WACC.	
Eliminar servicios poco rentables.	
* Estudios de empresas financieras con bajas tasas de interés y formas de pago.	
Eliminar inversiones innecesarias en equipos y en TIC.	
Consultar cuadros Financieros (UVT, inflación, DTF, TRM, UVR)	
Toma de decisión de inversión temporal a través del capital de trabajo neto (KTNO)	

Nota. Variable estratégica con acceso a capital

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas

Tabla 25. *Matriz RICE Cualificación Fisioterapeutas*

Variable Estratégica:	Cualificación Fisioterapeutas	
Objetivo:	Aumentar el nivel cognitivo y técnico de los fisioterapeutas de la empresa en un 50% para el año 2024.	
	Reducir	Crear
	*Costos destinados a Capacitaciones.	* Plan o programa de mejoramiento continuo de los fisioterapeutas.
	Diseñar un plan anual de costos para capacitaciones.	Realizar Diagnostico del programa de capacitación.
Acción:	Establecer indicadores de gestión para evaluar la prestación de los servicios en relación con las capacitaciones.	Acción: Establecer cronogramas de participación en eventos académicos. Analizar y determinar presupuestos para el programa de capacitación. Establecer convenios con universidades para transferencias de conocimiento. Capacitación al personal en la actualización permanente de normas y leyes de la salud.

Tabla 25. *Continuación*

Incrementar		Eliminar	
*Participación en congresos, seminarios, foros a nivel local, nacional e internacional.		*Capacitaciones innecesarias que no tengan que ver con los servicios esenciales de la empresa.	
Acción:	Acceder a invitaciones de universidades nacionales.	Acción:	Determinar cuáles capacitaciones se considerarían innecesarias.
	Consultar y adoptar nuevas técnicas de rehabilitación Fisioterapéutica.		Establecer consecuencias para la empresa si no se realizan las capacitaciones.
	Preparar y presentar ponencias en foros y congresos.		
* Convenios interadministrativos de cooperación con el sector público y Privado.			
Acción:	Fortalecer relaciones con el ministerio de deporte, Federación de futbol y COC.		
	Asistir a eventos deportivos locales, nacionales e internacionales.		

Tabla 25. *Continuación*

Incrementar		Eliminar	
*La prestación de servicios a empresas deportivas.		* Servicios que tienen poca demanda.	
Acción:	Buscar nuevos aliados estratégicos que permitan desarrollar el servicio de Kinesiología.	Acción:	Realizar un diagnóstico de cada uno de los servicios.
	Establecer alianzas de colaboración con el COI y Ministerio de Deportes.		Establecer estadísticas de los servicios ofrecidos.
Acción:	* Convenios con empresas del Sistema Nacional de Salud.		Implementación de un Sistema Institucional para la Calidad de los servicios.
	Fortalecer los convenios existentes con EPS y Arlos.		Diseñar indicadores de gestión para evaluar la prestación de los servicios
Establecer contacto con nuevas Eps, Eps Prepagadas y ARLs.			
*Planes de tratamiento de las diferentes patologías.		* Nuevos servicios con técnicas alternativas.	

Nota. Variable estratégica con cualificación fisioterapeutas.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas

Tabla 26. Matriz RICE Portafolio

Variable Estratégica:	Portafolio	
Objetivo:	Aumentar el número de servicios prestados por Físio Sport en un 40% para el año 2024.	
	Reducir	Crear
Acción:	Actualización y reestructuración continua y permanente de la oferta de tratamientos.	Viabilizar el uso del yoga como método de prevención y asimilación del dolor.
		Integrar la quiropráctica a la oferta de servicios.
	Mayor asignación de recursos para nuevas TIC.	Diseñar plan de manejo y procedimiento de las nuevas alternativas.
		Socialización a los clientes internos y externos de las nuevas técnicas.
* Dependencia de la empresa en servicios a particulares.		
Acción:	Determinar aliados estratégicos.	Establecer contactos con ordenadores del gasto en los diferentes entes Territoriales de la zona de influencia.
	Crear y presentar propuesta a posibles aliados.	Crear programas para zonas rurales y planta de personal de los Entes Territoriales.

Nota. Variable estratégica con portafolio.
Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas

Tabla 27. *Matriz RICE Fidelización Clientes*

Variable	
Estratégic Fidelización Clientes	
a:	
Objetivo:	Incrementar la recompra de servicios por parte de usuarios (deportistas) antiguos en un 90% para el año 2024.
Reducir	Crear
*Acciones innecesarias en la valoración	
y tratamiento de lesiones Osteo- Musculares.	* Planes integrales para los usuarios.
Acción:	Acción:
Mejorar el proceso de valoración en examen muscular, flexibilidad, sensibilidad superficial y profunda, movilidad articular, valoración del dolor y tono muscular y reflejos Osteotendinososo.	Crear plan de educación en estilo de vida saludable. Programa de ejercicio físico semi-personalizado. Educación sobre el manejo de la dolencia.
Establecer acciones y procedimientos que disminuyan las condiciones y predisposiciones a lesiones por parte de los atletas.	Aumentar la capacidad física y autoestima. Programas de prevención Osteomuscular, Cardiovascular y Fisioterapéutica. Entrenar al personal que brinde información oportuna al usuario.

Tabla 27. Continuación

Variable	
Estratégica	
:	Fidelización Clientes
Objetivo:	Incrementar la recompra de servicios por parte de usuarios (deportistas) antiguos en un 90% para el año 2024.
Incrementar	Eliminar
*La asertividad en la evaluación fisioterapéutica	
* Documentación Innecesaria solicitada a clientes.	
Acción:	Acción:
Fortalecer los procedimientos de valoración postural, antropométrica, Osteomuscular, cardiovascular básica, evaluación de flexibilidad, elasticidad y valoración funcional en general.	Establecer formatos sencillos y comprensibles de recolección de información y atención a clientes.
Rehabilitación de lesiones deportivas.	Eliminación de datos subjetivos en la valoración.
Mejorar la calidad de los procesos de exploración física: Inspección y Palpación y Fisioterapeutas.	Describir de forma clara y meticulosa los diferentes hallazgos encontrados en la valoración.

Tabla 27. Continuación

Variable		
Estratégica: Fidelización Clientes		
Objetivo:		
Incrementar la recompra de servicios por parte de usuarios (deportistas) antiguos en un 90% para el año 2024.		
Incrementar		Eliminar
* El uso de herramientas tecnológicas para la rehabilitación.		* Deserción de Clientes.
Mayor asignación de recursos para nuevas TIC.		Hallar índice de deserción de clientes.
Acción:	Implementar el uso de bandas caminadoras.	Medir la imagen de Fisio Sport.
	Consolidar el uso de equipos terapéuticos para la propiocepción y fortalecimiento muscular.	
	Monitoreo constante de signos vitales, frecuencia cardiaca con pulsómetros.	

Nota. Variable estratégica con fidelización clientes.
Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas

3.4.2 Matriz Importancia y Gobernabilidad IGO.

En la matriz IGO se califican según el nivel de importancia y gobernabilidad las diferentes acciones resultantes en cada una de las matrices RICE realizadas por variable. Para su evaluación se tiene en cuenta la importancia de cada acción en la realización de la misión de la empresa además del control que tiene esta sobre el logro de las acciones. Según lo anterior las acciones resultantes para Fisio Sport sometidas a la matriz IGO son las siguientes:

Tabla 28. Matriz IGO

	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
1	Promover charlas, socializaciones y reuniones periódicas.	30	100
2	Establecer pausas activas para mejorar el rendimiento y minimizar el cansancio y fatiga.	70	100
3	Programar reuniones con el personal para incentivar el trabajo en equipo.	70	100
4	Crear Puesto de Medico Deportologo.	70	100
5	Crear convenio con clínica o medico deportologo con consultorio propio.	70	70
6	Establecer ruta de procedimiento o flujograma por tratamiento de lesión.	100	100
7	Crear Manual de Procedimiento.	100	100
8	Renovar equipos de última generación en Electroterapia: Ultrasonido, tens. Ems - electro estimulador.	100	100
9	Reemplazar Medios físicos: Calor, humedad, infrarrojo, crioterapia, vibración, masajes.	100	100
10	Mejorar el análisis técnico en fisioterapia.	70	70
11	Establecer la planificación de la ejecución de las intervenciones: Valoración, Diagnostico Fisioterapéutico, Planificación de técnicas y modalidades, evaluación de la Evolución.	70	70
12	Realizar diagnóstico de cada etapa de la valoración inicial.	70	70
13	Realizar un check list de la importancia de cada etapa de la valoración.	70	70

Tabla 28. *Continuación*

	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
14	Determinar planes de inversión que permitan el retorno del dinero y solventar deudas en corto y mediano plazo..	70	70
15	Identificar estrategias para mejorar el manejo y aprovechamiento de los recursos económicos.	70	70
16	Determinar el ratio de apalancamiento (Analizar los activos, fondos propios e ingresos antes de impuestos.)	70	70
17	Determinar Endeudamiento - Autonomía.	30	70
18	Diagnóstico de índices financieros que permitan el apalancamiento.	70	70
19	Establecer el flujo de caja libre de la empresa.	100	70
20	Determinar indicadores como: EVA, Margen de contribución, Punto de equilibrio, Contribución Marginal, Ebitda, KTNO, WACC.	100	70
21	Consultar cuadros Financieros (UVT, inflación, DTF, TRM, UVR)	30	0
22	Toma de decisión de inversión temporal a través del capital de trabajo neto (KTNO)	30	70
23	Establecer un plan estratégico de finanzas con sus directrices.	100	70
24	Análisis corporativo y financiero de Fisio Sport.	70	70
25	Analizar fuentes de financiación tradicional y no tradicional. (Bancas de 2 Piso, Fondo Emprender, Capital de riesgo, Inversionistas ángeles, Bancos, entre otras.)	30	70
26	Estudiar ventajas y desventajas de la financiación tradicional y no tradicional.	30	70

Tabla 28. Continuación

	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
27	Acceder a fondos especiales de financiación.	70	0
28	Establecer alianzas con grandes empresas.	70	70
29	Establecer costos y gastos que disminuyen la rentabilidad de la empresa.	70	70
30	Mejorar indicadores financieros negativos.	70	70
31	Eliminar servicios poco rentables.	70	100
32	Eliminar inversiones innecesarias en equipos y en TIC.	70	100
33	Diseñar un plan anual de costos para capacitaciones.	100	100
34	Establecer indicadores de gestión para evaluar la prestación de los servicios en relación con la capacitación.	100	70
35	Acceder a invitaciones de universidades nacionales.	30	70
36	Consultar y adoptar nuevas técnicas de rehabilitación Fisioterapéutica.	70	70
37	Preparar y presentar ponencias en foros y congresos.	30	70
38	Fortalecer relaciones con el ministerio de deporte, Federación de futbol y COC.	70	30
39	Asistir a eventos deportivos locales, nacionales e internacionales.	70	30
40	Realizar Diagnostico del programa de capacitación.	70	70
41	Establecer cronogramas de participación en eventos académicos.	70	70
42	Analizar y determinar presupuestos para el programa de capacitación.	70	100

Tabla 28. *Continuación*

	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
43	Establecer convenios con universidades para transferencias de conocimiento.	30	70
44	Capacitación al personal en la actualización permanente de normas y leyes de la salud.	70	70
45	Determinar cuáles capacitaciones se considerarían innecesarias.	30	70
46	Establecer consecuencias para la empresa si no se realizan las capacitaciones.	70	70
47	Actualización y reestructuración continua y permanente de la oferta de tratamientos.	70	100
48	Mayor asignación de recursos para nuevas TIC.	70	100
49	Determinar aliados estratégicos.	70	100
50	Crear y presentar propuesta a posibles aliados.	70	70
51	Buscar nuevos aliados estratégicos que permitan desarrollar el servicio de Kinesiología.	100	100
52	Establecer alianzas de colaboración con el COI y Ministerio de Deportes.	70	70
53	Fortalecer los convenios existentes con EPS y Arlos.	100	100
54	Establecer contacto con nuevas Eps, Eps Prepagadas y ARLs.	100	70
55	Viabilizar el uso del yoga como método de prevención y asimilación del dolor.	100	100
56	Integrar la quiropráctica a la oferta de servicios.	100	100
57	Diseñar plan de manejo y procedimiento de las nuevas alternativas.	100	100

Tabla 28. *Continuación*

	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
58	Socialización a los clientes internos y externos de las nuevas técnicas.	70	100
59	Establecer contactos con ordenadores del gasto en los diferentes entes Territoriales de la zona de influencia.	70	70
60	Crear programas para zonas rurales y planta de personal de los Entes Territoriales.	30	70
61	Realizar un diagnóstico de cada uno de los servicios.	100	100
62	Establecer estadísticas de los servicios ofrecidos.	100	100
63	Implementación de un Sistema Institucional para la Calidad de los servicios.	100	100
64	Diseñar indicadores de gestión para evaluar la prestación de los servicios	100	100
65	Mejorar el proceso de valoración en examen muscular, flexibilidad, sensibilidad superficial y profunda, movilidad articular, valoración del dolor y tono muscular y reflejos Osteotendinoso.	100	100
66	Establecer acciones y procedimientos que disminuyan las condiciones y predisposiciones a lesiones por parte de los atletas.	70	70
67	Fortalecer los procedimientos de valoración postural, antropométrica, Osteomuscular, cardiovascular básica, evaluación de flexibilidad, elasticidad y valoración funcional en general.	100	100
68	Rehabilitación de lesiones deportivas.	100	70

Tabla 28. *Continuación*

	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
69	Mejorar la calidad de los procesos de exploración física: Inspección y Palpación y Fisioterapeutas.	100	70
70	Mayor asignación de recursos para nuevas TIC.	100	100
71	Implementar el uso de bandas caminadoras.	70	70
72	Consolidar el uso de equipos terapéuticos para la propiocepción y fortalecimiento muscular.	100	100
73	Monitoreo constante de signos vitales, frecuencia cardíaca con pulsómetros.	70	70
74	Crear plan de educación en estilo de vida saludable.	70	70
75	Programa de ejercicio físico semi-personalizado.	70	70
76	Educación sobre el manejo de la dolencia.	100	100
77	Aumentar la capacidad física y autoestima.	30	0
78	Programas de prevención Osteomuscular, Cardiovascular y Fisioterapéutica.	30	70
79	Entrenar al personal que brinde información oportuna al usuario.	70	70
80	Establecer formatos sencillos y comprensibles de recolección de información y atención a clientes.	70	70
81	Eliminación de datos subjetivos en la valoración.	30	30
82	Describir de forma clara y meticulosa los diferentes hallazgos encontrados en la valoración.	70	30
83	Hallar índice de deserción de clientes.	100	70
84	Medir la imagen de Fisio Sport.	70	70

Nota. Listado de estrategias.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas

Luego de evaluadas cada una de las acciones se estable en que cuadrante queda ubicada cada una de las acciones dependiendo el nivel de importancia y gobernabilidad.

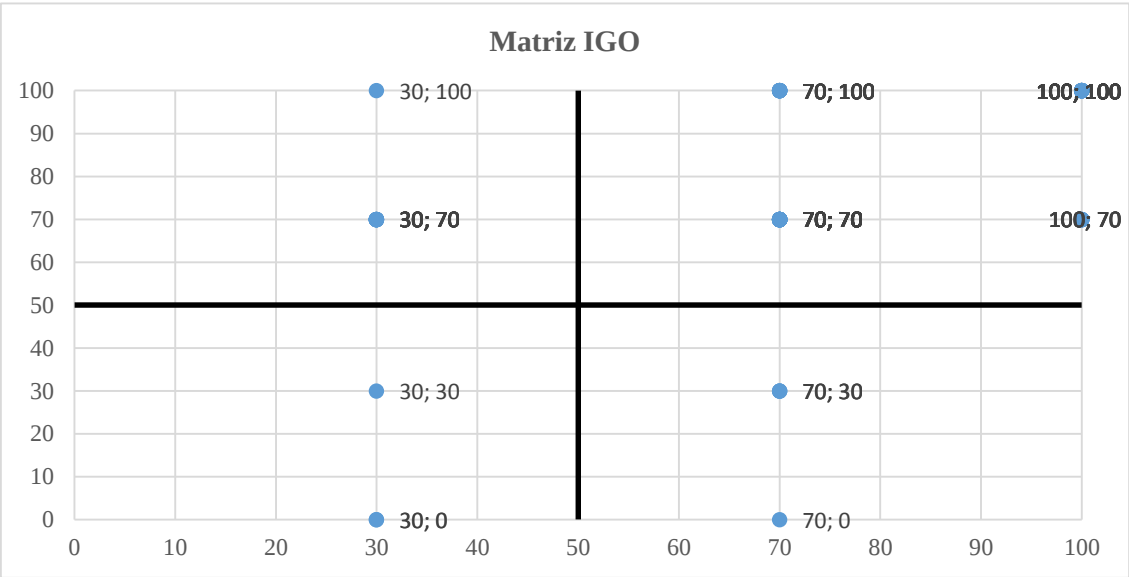


Figura 14. Matriz IGO.
Fuente: Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas

Las acciones se clasificaron según la ubicación en cada cuadrante, las del cuadrante I las de mayor importancia por ser de ejecución inmediata. Las acciones se clasificaron de la siguiente manera:

Tabla 29. Acciones Inmediatas (Alta Gobernabilidad + Alta importancia)

- | | |
|---|--|
| 1 | Establecer pausas activas para mejorar el rendimiento y minimizar el cansancio y fatiga. |
| 2 | Programar reuniones con el personal para incentivar el trabajo en equipo. |
| 3 | Crear Puesto de Medico Deportologo. |
| 4 | Crear convenio con clínica o medico deportologo con consultorio propio. |
| 5 | Establecer ruta de procedimiento o flujograma por tratamiento de lesión. |
| 6 | Crear Manual de Procedimiento. |

Tabla 29. *Continuación*

7	Renovar equipos de última generación en Electroterapia: Ultrasonido, tens. Ems - electro estimulador.
8	Reemplazar Medios físicos: Calor, humedad, infrarrojo, crioterapia, vibración, masajes.
9	Mejorar el análisis técnico en fisioterapia.
10	Establecer la planificación de la ejecución de las intervenciones: Valoración, Diagnostico Fisioterapéutico, Planificación de técnicas y modalidades, evaluación de la Evolución.
11	Realizar diagnóstico de cada etapa de la valoración inicial.
12	Realizar un check list de la importancia de cada etapa de la valoración.
13	Determinar planes de inversión que permitan el retorno del dinero y solventar deudas en corto y mediano plazo.
14	Identificar estrategias para mejorar el manejo y aprovechamiento de los recursos económicos.
15	Determinar el ratio de apalancamiento (Analizar los activos, fondos propios e ingresos antes de impuestos.)
16	Diagnóstico de índices financieros que permitan el apalancamiento.
17	Establecer el flujo de caja libre de la empresa.
18	Determinar indicadores como: EVA, Margen de contribución, Punto de equilibrio, Contribución Marginal, Ebitda, KTNO, WACC.
19	Establecer un plan estratégico de finanzas con sus directrices.
20	Análisis corporativo y financiero de Físio Sport.
21	Establecer alianzas con grandes empresas.
22	Establecer costos y gastos que disminuyen la rentabilidad de la empresa.
23	Mejorar indicadores financieros negativos.
24	Eliminar servicios poco rentables.
25	Eliminar inversiones innecesarias en equipos y en TIC.
26	Diseñar un plan anual de costos para capacitaciones.
27	Establecer indicadores de gestión para evaluar la prestación de los servicios en relación con las capacitaciones.
28	Consultar y adoptar nuevas técnicas de rehabilitación Fisioterapéutica.
29	Realizar Diagnostico del programa de capacitación.

Tabla 29. *Continuación*

30	Establecer cronogramas de participación en eventos académicos.
31	Analizar y determinar presupuestos para el programa de capacitación.
32	Capacitación al personal en la actualización permanente de normas y leyes de la salud.
33	Establecer consecuencias para la empresa si no se realizan las capacitaciones.
34	Actualización y reestructuración continua y permanente de la oferta de tratamientos.
35	Mayor asignación de recursos para nuevas TIC.
36	Determinar aliados estratégicos.
37	Crear y presentar propuesta a posibles aliados.
38	Buscar nuevos aliados estratégicos que permitan desarrollar el servicio de Kinesiología.
39	Establecer alianzas de colaboración con el COI y Ministerio de Deportes.
40	Fortalecer los convenios existentes con EPS y ARLs.
41	Establecer contacto con nuevas Eps, Eps Prepagadas y ARLs.
42	Viabilizar el uso del yoga como método de prevención y asimilación del dolor.
43	Integrar la quiropráctica a la oferta de servicios.
44	Diseñar plan de manejo y procedimiento de las nuevas alternativas.
45	Socialización a los clientes internos y externos de las nuevas técnicas.
46	Establecer contactos con ordenadores del gasto en los diferentes entes Territoriales de la zona de influencia.
47	Realizar un diagnóstico de cada uno de los servicios.
48	Establecer estadísticas de los servicios ofrecidos.
49	Implementación de un Sistema Institucional para la Calidad de los servicios.
50	Diseñar indicadores de gestión para evaluar la prestación de los servicios
51	Mejorar el proceso de valoración en examen muscular, flexibilidad, sensibilidad superficial y profunda, movilidad articular, valoración del dolor y tono muscular y reflejos Osteotendinosos.
52	Establecer acciones y procedimientos que disminuyan las condiciones y predisposiciones a lesiones por parte de los atletas.

Tabla 29. *Continuación*

53	Fortalecer los procedimientos de valoración postural, antropométrica, Osteomuscular, cardiovascular básica, evaluación de flexibilidad, elasticidad y valoración funcional en general.
54	Rehabilitación de lesiones deportivas.
55	Mejorar la calidad de los procesos de exploración física: Inspección y Palpación y Fisioterapeutas.
56	Mayor asignación de recursos para nuevas TIC.
57	Implementar el uso de bandas caminadoras.
58	Consolidar el uso de equipos terapéuticos para la propiocepción y fortalecimiento muscular.
59	Monitoreo constante de signos vitales, frecuencia cardiaca con pulsómetros.
60	Crear plan de educación en estilo de vida saludable.
61	Programa de ejercicio físico semi-personalizado.
62	Educación sobre el manejo de la dolencia.
63	Entrenar al personal que brinde información oportuna al usuario.
64	Establecer formatos sencillos y comprensibles de recolección de información y atención a clientes.
65	Hallar índice de deserción de clientes.
66	Medir la imagen de Fisio Sport.

Nota. Listado de acciones inmediatas.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas

Tabla 30. *Acciones (Alta Gobernabilidad + Baja Importancia)*

1	Promover charlas, socializaciones y reuniones periódicas.
2	Determinar Endeudamiento - Autonomía.
3	Toma de decisión de inversión temporal a través del capital de trabajo neto (KTNO)
4	Analizar fuentes de financiación tradicional y no tradicional. (Bancas de 2 Piso, Fondo Emprender, Capital de riesgo, Inversionistas ángeles, Bancos, entre otras.)
5	Estudiar ventajas y desventajas de la financiación tradicional y no tradicional.

Tabla 30. *Continuación*

6	Acceder a invitaciones de Universidades Nacionales.
7	Preparar y presentar ponencias en foros y congresos.
8	Establecer convenios con universidades para transferencias de conocimiento.
9	Determinar cuáles capacitaciones se considerarían innecesarias.
10	Crear programas para zonas rurales y planta de personal de los Entes Territoriales.
11	Programas de prevención Osteomuscular, Cardiovascular y Fisioterapéutica.

Nota. Listado de acciones.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas

Tabla 31. Acciones (*Baja Gobernabilidad + Alta Importancia*)

1	Acceder a fondos especiales de financiación.
2	Fortalecer relaciones con el ministerio de deporte, Federación de fútbol y COC.
3	Asistir a eventos deportivos locales, nacionales e internacionales.
4	Describir de forma clara y meticulosa los diferentes hallazgos encontrados en la valoración.

Nota. Listado de acciones.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas

Tabla 32. Acciones (*Baja Gobernabilidad + Baja Importancia*)

1	Consultar cuadros Financieros (UVT, inflación, DTF, TRM, UVR)
2	Aumentar la capacidad física y autoestima.
3	Eliminación de datos subjetivos en la valoración.

Nota. Listado de acciones.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas.

3.4.3 Consolidación del árbol de pertinencias.

Tabla 33. *Árbol de pertinencia*

Propósito	Variable	Objetivo	Acciones
Mejorar la toma de decisiones para el fortalecimiento de los procesos técnicos y portafolio de servicios con nuevas alternativas y así mejorar indicadores de gestión y financieros que permitan mejorar el apalancamiento financiero cuando sea necesario.	Habilidad Técnica	Lograr que el éxito en recuperación de lesiones Osteo-Musculares tratadas sea de un 100% en el año 2024.	Establecer pausas activas para mejorar el rendimiento y minimizar el cansancio y fatiga.
			Programar reuniones con el personal para incentivar el trabajo en equipo.
			Crear Puesto de Medico Deportologo.
			Crear convenio con clínica o medico deportologo con consultorio propio.
			Establecer ruta de procedimiento o flujograma por tratamiento de lesión.
			Crear Manual de Procedimiento.
			Renovar equipos de última generación en Electroterapia: Ultrasonido, tens. Ems - electro estimulador.
			Reemplazar Medios físicos: Calor, humedad, infrarrojo, crioterapia, vibración, masajes.
			Mejorar el análisis técnico en fisioterapia.
			Establecer la planificación de la ejecución de las intervenciones: Valoración, Diagnostico Fisioterapéutico, Planificación de técnicas y modalidades, evaluación de la Evolución.
			Realizar diagnóstico de cada etapa de la valoración inicial.
			Realizar un check list de la importancia de cada etapa de la valoración.

Tabla 33. Continuación

Propósito	Variable	Objetivo	Acciones
Mejorar la toma de decisiones para el fortalecimiento de los procesos técnicos y portafolio de servicios con nuevas alternativas y así mejorar indicadores de gestión y financieros que permitan mejorar el apalancamiento financiero cuando sea necesario.	Acceso a Capital	Aumentar el apalancamiento financiero de la empresa en un 60% para el año 2024.	Determinar planes de inversión que permitan el retorno del dinero y solventar deudas en corto y mediano plazo.
			Identificar estrategias para mejorar el manejo y aprovechamiento de los recursos económicos.
			Determinar el ratio de apalancamiento (Analizar los activos, fondos propios e ingresos antes de impuestos.)
			Diagnóstico de índices financieros que permitan el apalancamiento.
			Establecer el flujo de caja libre de la empresa.
			Determinar indicadores como: EVA, Margen de contribución, Punto de equilibrio, Contribución Marginal, Ebitda, KTNO, WACC.
			Establecer un plan estratégico de finanzas con sus directrices.
			Análisis corporativo y financiero de Fisio Sport.
			Establecer alianzas con grandes empresas.
			Establecer costos y gastos que disminuyen la rentabilidad de la empresa.
			Mejorar indicadores financieros negativos.

Tabla 33. Continuación

Propósito	Variable	Objetivo	Acciones
Mejorar la toma de decisiones para el fortalecimiento de los procesos técnicos y portafolio de servicios con nuevas alternativas y así mejorar indicadores de gestión y financieros que permitan mejorar el apalancamiento financiero cuando sea necesario.	Acceso a Capital	Aumentar el apalancamiento financiero de la empresa en un 60% para el año 2024.	Eliminar servicios poco rentables. Eliminar inversiones innecesarias en equipos y en TIC. Diseñar un plan anual de costos para capacitaciones. Establecer indicadores de gestión para evaluar la prestación de los servicios en relación con las capacitaciones. Consultar y adoptar nuevas técnicas de rehabilitación Fisioterapéutica.
	Cualificación Fisioterapeutas	Aumentar el nivel cognitivo y técnico de los fisioterapeutas de la empresa en un 50% para el año 2024.	Realizar Diagnostico del programa de capacitación. Establecer cronogramas de participación en eventos académicos. Analizar y determinar presupuestos para el programa de capacitación. Capacitación al personal en la actualización permanente de normas y leyes de la salud. Establecer consecuencias para la empresa si no se realizan las capacitaciones.

Tabla 33. *Continuación*

Propósito	Variable	Objetivo	Acciones
Mejorar la toma de decisiones para el fortalecimiento de los procesos técnicos y portafolio de servicios con nuevas alternativas y así mejorar indicadores de gestión y financieros que permitan mejorar el apalancamiento financiero cuando sea necesario.	Portafolio	Aumentar el número de servicios prestados por Fisio Sport en un 40% para el año 2024.	Actualización y reestructuración continua y permanente de la oferta de tratamientos. Mayor asignación de recursos para nuevas TIC. Determinar aliados estratégicos. Crear y presentar propuesta a posibles aliados. Buscar nuevos aliados estratégicos que permitan desarrollar el servicio de Kinesiología. Establecer alianzas de colaboración con el COI y Ministerio de Deportes. Fortalecer los convenios existentes con EPS y Arlos. Establecer contacto con nuevas Eps, Eps Prepagadas y ARLs. Viabilizar el uso del yoga como método de prevención y asimilación del dolor. Integrar la quiropractia a la oferta de servicios. Diseñar plan de manejo y procedimiento de las nuevas alternativas. Socialización a los clientes internos y externos de las nuevas técnicas.

Tabla 33. Continuación

Propósito	Variable	Objetivo	Acciones
Mejorar la toma de decisiones para el fortalecimiento de los procesos técnicos y portafolio de servicios con nuevas alternativas y así mejorar indicadores de gestión y financieros que permitan mejorar el apalancamiento financiero cuando sea necesario.	Portafolio	Aumentar el número de servicios prestados por Fisio Sport en un 40% para el año 2024.	Establecer contactos con ordenadores del gasto en los diferentes entes Territoriales de la zona de influencia.
			Realizar un diagnóstico de cada uno de los servicios.
			Establecer estadísticas de los servicios ofrecidos.
			Implementación de un Sistema Institucional para la Calidad de los servicios.
	Fidelización Clientes	Incrementar la recompra de servicios por parte de usuarios (deportistas) antiguos en un 90% para el año 2024.	Diseñar indicadores de gestión para evaluar la prestación de los servicios
			Mejorar el proceso de valoración en examen muscular, flexibilidad, sensibilidad superficial y profunda, movilidad articular, valoración del dolor y tono muscular y reflejos
			Osteotendinoso.
			Establecer acciones y procedimientos que disminuyan las condiciones y predisposiciones a lesiones por parte de los atletas.

Tabla 33. Continuación

Propósito	Variable	Objetivo	Acciones
Mejorar la toma de decisiones para el fortalecimiento de los procesos técnicos y portafolio de servicios con nuevas alternativas y así mejorar indicadores de gestión y financieros que permitan mejorar el apalancamiento financiero cuando sea necesario.	Fidelización Clientes	Incrementar la recompra de servicios por parte de usuarios (deportistas) antiguos en un 90% para el año 2024.	Fortalecer los procedimientos de valoración postural, antropométrica, Osteomuscular, cardiovascular básica, evaluación de flexibilidad, elasticidad y valoración funcional en general.
			Rehabilitación de lesiones deportivas.
			Mejorar la calidad de los procesos de exploración física: Inspección y Palpación y Fisioterapeutas.
			Mayor asignación de recursos para nuevas TIC.
			Implementar el uso de bandas caminadoras.
			Consolidar el uso de equipos terapéuticos para la propiocepcion y fortalecimiento muscular.
			Monitoreo constante de signos vitales, frecuencia cardiaca con pulsometros.
			Crear plan de educación en estilo de vida saludable.
			Programa de ejercicio físico semi-personalizado.
			Educación sobre el manejo de la dolencia.
			Entrenar al personal que brinde información oportuna al usuario.

Tabla 33. *Continuación*

Propósito	Variable	Objetivo	Acciones
Mejorar la toma de decisiones para el fortalecimiento de los procesos técnicos y portafolio de servicios con nuevas alternativas y así mejorar indicadores de gestión y financieros que permitan mejorar el apalancamiento financiero cuando sea necesario.	Fidelización Clientes	Incrementar la recompra de servicios por parte de usuarios (deportistas) antiguos en un 90% para el año 2024.	Establecer formatos sencillos y comprensibles de recolección de información y atención a clientes. Hallar índice de deserción de clientes. Medir la imagen de Fisio Sport.

Nota. Se realizó una lista de propósitos.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas

4. Conclusiones

- Se determinaron variables claves tanto internas como externas que permiten determinar cómo se comporta la empresa ante el medio que se desenvuelve.
- Al observar y someter los factores de cambio internos y externos de la empresa en distintas matrices dio como resultado un direccionamiento estratégico enfocado hacia el desarrollo e implementación de estrategias para la penetración en el mercado y el desarrollo de productos,

donde esta última ha resultado ser la más atractiva y conveniente para la empresa lo que permitiría a la empresa incorporar dentro de los tratamientos algunas técnicas alternativas.

– Se determinó que la empresa es altamente competitiva frente a la competencia debido a que el peso de sus fortalezas es mejor que el de sus debilidades, lo cual muestra un ambiente interno favorable gracias al grado de especialización técnica en recuperación y rehabilitación de lesiones Osteo-musculares, a través de la rehabilitación funcional.

– De acuerdo a la MEFE el medio externo es favorable para la empresa, ya que al analizar detenidamente los resultados se aprecia que el peso ponderado de las oportunidades es de 1,84 siendo mucho mayor en comparación a los 0,62 de las amenazas.

– Se determinó que la empresa tiene una estrategia genérica enfocada en la diferenciación al contar con un segmento limitado de compradores.

– Se determinaron un total de 5 variables estratégicas con las cuales se puede desarrollar diferentes escenarios y las posibles acciones que permitirían desarrollarlas.

5. Recomendaciones

– Para Fisio Sport es importante tener claro todos aquellos factores claves que le permitan el desarrollo efectivo de la prestación de los servicios y que apoyado y amparados por las leyes; actores como la ciencia y la tecnología, le permiten mejorar la calidad del servicio de rehabilitación; por tal razón el gerente de la empresa debe realizar diagnósticos frecuentes de las Fortalezas y debilidades así como de las oportunidades y amenazas del Micro y macro entorno,

con el fin de determinar factores que le permitan aprovechar y/o estar preparados ante cualquier situación que este entorno les disponga, con el fin de establecer estrategias para sacar el máximo beneficio de las oportunidades y reducir los impactos de las amenazas; dando así con el fortalecimiento de las ventajas competitivas para poder llegar a un gran desarrollo empresarial.

- Por otro lado, se hace indispensable que establezcan lineamientos para la apropiación de recursos económicos a través de un presupuesto que permita a la empresa, implementar el direccionamiento estratégico construido.

- Crear servicios con técnicas alternativas como el Yoga, Quiropraxis, Asesorías a empresas privadas y públicas por posturas en el trabajo, además de enfocar servicios en el naciente fenómeno del Crossfit donde las malas prácticas de estas actividades generan toda una serie de lesiones que comprometen el sistema locomotor.

Referencias Bibliográficas

- Amaya, J. (2010). El método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica. *Apuntes*, 1-7.
- Anaya Plata, C., Bonilla Portilla, C., & Duran Lopez, A. (2011). Plan Prospectivo estratégico para el modelo de responsabilidad social interno de la transportadora de gas internacional TGI S.A. ESP TGI S.A. ESP.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Astigarraga, E. (2016). Prospectiva estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. *ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública*(71), 13-29. Obtenido de prospectiva.eu: http://prospectiva.eu/dokumentuak/Astigarraga-E_prospectiva_publication_ICAP_2016.pdf
- Avendaño, M. A. (2011). *Prospectiva Organizacional y Estrategia*. Bogotá.
- Banco de la República. (2019). *Boletín de indicadores económicos*. Bogotá.
- Bradfield et al., 2. (2005). The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning. *Futures*, 795-812.
- Dinero. (2019). *Carrasquilla y su apuesta por el crecimiento*.
- Castellanos, L. (2015). *Icestrategia*. Obtenido de <https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/>
- Congreso de la República de Colombia. (1993). *Ley 100 de 1993*. Recuperado el 20 de 03 de 2019, de secretariassenado.gov.co:

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0100_1993.html

Cruz, K. F. (1995). *Consideraciones Generales sobre el entorno cultural*. Cuadernos de Administración.

David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Vol. Decimo primera). Mexico: Pearson Prentice Hall.

Fred, D. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall.

Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Editorial Pearson Novena edición.

Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Obtenido de es.lapropective.fr: [http://es.lapropective.fr: http://es.lapropective.fr/dyn/espagnol/bo-lips-esp.pdf](http://es.lapropective.fr/dyn/espagnol/bo-lips-esp.pdf)

Gómez Ulloa, M., Rodríguez Céspedes, M., & Torres Arciniegas, C. (2012). Plan prospectivo estratégico de extrucol s.a. para incrementar los ingresos en un 30%, diversificando productos y/o servicios para al 2014. Bucaramanga, Colombia.

Gutiérrez, J., Vega, A., & Vega, E. (2011). Modelo de Gestión Estratégica para la Empresa Tipográfica Imperio SA. *Monografía*. Bogotá, Colombia: Universidad EAN.

Indacochea, A. (s.f.). La Prospectiva Estratégica: Los Nuevos Metodos. 56 - 58.

Isaza Velásquez, I., Mejía García, M., & Ramírez Duque, A. (2012). *Plan de negocios centro de rehabilitación fisioterapéutico y kinesiologico "FISIOKINE PEREIRA"*. Pereira, Colombia.

Jiménez, J., & Peña, A. (2015). Plan Prospectivo Estratégico de La Empresa Cootransboyana. *Tesis de Maestría*. Pitalito, Colombia: UNAD.

Miklos, T., & Tello, M. (2007). *Planeacion Prospectiva: Una planeación para el diseño del futuro*. Mexico, Mexico: Limusa.

Millán, S. (s.f.). Plan de negocio para la creación y puesta en marcha de una plataforma tecnológica que ofrece servicios online para la búsqueda de empleo: "Worksite". *Trabajo de Grado*.

Universidad Politecnica de Valencia.

Mójica, F. J. (2006). Concepto y aplicación de la prospectiva estratégica. *Revista Med*, 1(14), 122-

131. Recuperado el 25 de 03 de 2019, de umng.edu.co:

<http://www.umng.edu.co/documents/63968/77289/RMed2006art15.pdf>

Phadnis, S. S. (2012). *Influir en la cognición gerencial y las decisiones utilizando escenarios para*

la planificación a largo plazo. Instituto de Tecnología de Massachusetts: tesis doctoral.

Cambridge, MA: Sistemas de ingeniería.

Ponce Talancón, H. (Septiembre de 2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar

diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*".

Revista, P. (23 de Septiembre de 2019). Dolar arranca la semana con fuerte alza. *Portafolio*.

Rodríguez, C., Avendaño, M., & Cruz, F. (2015). Ceentro Nacional de Innovación y Gestión del

Conocimiento Prospectivo y Estratégico "CENIT". *Uni-pluri/versida*, 74 - 84.

Superintendencia Financiera. (2019). *Certificación del Interés Bancario Corriente para la*

modalidad de crédito de consumo y ordinario. Bogota.

The Futures Group. (2004). *Arbol de pertinencias y Análisis morfológico*. Buenos Aires.

Vidal , Jhon; Merlano, Rafael; Vilorio, Andres; Buelvas, Armando; Corporacion univercitaria del

caribe (CECAR). (2016). *Plan Proocpectivo 2036*. Sincelejo