

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 Samsara - Centro de Bienestar

Uver Almanza, Edwin Grandas Ortega

Trabajo de grado para optar por el título de Especialista en Administración Deportiva

Director:

Mg. Darío Sierra Arias

Magister en Mercadeo Agroindustrial y Magister en Gestión de Marketing.

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias de la Salud

Especialización en Administración Deportiva

2019

Contenido

	Pág.
Resumen	8
Palabras Claves:.....	8
Abstract	9
Keywords:.....	9
Introducción	10
1. Objetivos	11
1.1. Objetivo general	11
1.2. Objetivos específicos.....	11
2. Marco Teórico.....	12
2.1. Prospectiva.....	12
2.2. Escenarios.....	14
3. Reseña histórica	18
4. Planeación estratégica.....	20
4.1. Definición del sistema	20
4.1.1. Misión.....	20
4.1.2. Visión	20
4.1.3. Competencias esenciales:.....	21
4.1.4. Matriz de macro segmentación.....	22

PLAN PROSPECTIVO SAMSARA	4
4.2. Análisis interno.....	24
4.2.1. Árbol de competencias	24
4.2.2. Evaluación de factores internos y análisis de resultados.....	28
4.2.3. Variables internas y ponderación.	30
4.3. Análisis del macro entorno	32
4.4. Postura estratégica de la organización.....	34
4.4.1. Gráfica de Matriz M.E.F.I Y M.E.F.E.	34
4.4.2. Matriz P.E.Y.E.A.	35
4.5. Formulación de la estrategia.....	37
4.5.1. Matriz de planeación estratégica cuantitativa.	37
5. Prospectiva.....	41
5.1. Análisis estructural	41
5.1.1. Software MICMAC.....	41
5.2. Diseño y construcción de escenarios.....	44
5.2.1. Software SMIC.....	44
5.3. Construcción de escenario apuesta.	55
5.3.1. Construcción del árbol de pertinencias con base en Matriz RICE	55
5.3.2. Formulación de acciones estratégicas	56
5.3.3. Matriz IGO	58
5.3.4. Consolidación del árbol de pertinencias.....	61

6. Conclusiones62

7. Recomendaciones.....63

Bibliografía.....64

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Árbol de competencias	24
Tabla 2. Factores Internos	28
Tabla 3. Ponderación variables internas	30
Tabla 4. Matriz MEFE	32
Tabla 5. Matriz PEYEA	35
Tabla 6. Resultados PEYEA	36
Tabla 7. Matriz de planeación estratégica cuantitativa.	38
Tabla 8. Características de la Matriz.....	41
Tabla 9. Hipótesis para SMIC	44
Tabla 10. Escenarios de acuerdo a las Hipótesis	50
Tabla 11. Análisis escenario 1.....	52
Tabla 12. Análisis escenario 2.....	53
Tabla 13. Análisis escenario 3.....	54
Tabla 14. Análisis escenario 4.....	55
Tabla 15. Objetivo 1.....	56
Tabla 16. Objetivo 2.....	57
Tabla 17. Objetivo 3.....	57
Tabla 18. Objetivo 4.....	58
Tabla 19. Objetivo 5.....	58
Tabla 20. Matriz IGO.....	59
Tabla 21. Árbol de pertinencia.....	61

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Competencias Samsara.....	22
Figura 2. Matriz Macro Segmentación.....	23
Figura 3. Gráfica de matriz MEFI y MEFE.....	34
Figura 4. Vector matriz PEYEA.....	37
Figura 5. Plano de influencia Directa.....	42
Figura 6. Plano de desplazamientos.....	43
Figura 7. Resultado por hipótesis de las probabilidades simples.....	47
Figura 8. Resultado por expertos – Probabilidad condicional SI realización.....	48
Figura 9. Resultado total por expertos en probabilidad condicional SI No realización.....	49
Figura 10. Histograma de escenarios.....	51
Figura 11. Matriz RICE.....	60

Resumen

Con el presente trabajo se realizará el plan prospectivo del Centro de Bienestar Samsara, tomando como base todas las variables de importancia dentro de la empresa. Se realizarán diferentes análisis que nos permitan concluir cuáles serán los escenarios en un futuro y a cuales variables se les debe dar la importancia necesaria para tener ventajas competitivas en el mercado y alcanzar la visión planeada.

Palabras Claves:

Medicina funcional, prospectiva, variables, escenarios, objetivos.

Abstract

With this work the prospective plan of the Samsara Wellness Center will be carried out, based on all the important variables within the company. Different analyzes will be carried out that allow us to conclude what the scenarios will be in the future and to which variables they should be given the necessary importance to have competitive advantages in the market and achieve the planned vision.

Keywords:

Functional medicine, prospective, variables, scenarios, objectives.

Introducción

En el presente trabajo se realizará un completo análisis de la situación actual del Centro de Bienestar Samsara, identificando todas aquellas variables, tanto internas como externas, que han influido en los momentos pasados, presentes y futuros.

Empezaremos construyendo el arbol de competencias y luego construiremos las matrices de variables internas y luego variables externas, se les realizará una ponderación para ir clasificando su grado de influencia y poder centrar el estudio en aquellas que son fundamentales para obtener grandes resultados en la prospectiva.

Este tipo de análisis realizados, son bastante importantes, ya que nos permiten conocer el impacto de las decisiones que se toman en toda empresa y como nos pueden estar definiendo situaciones en los posibles futuros. Por ello, la importancia de implementarlos con los fundamentos teóricos sólidos y suficientes para su interpretación y puesta en marcha orientado siempre a tener óptimos resultados.

Por último, se plantearán los posibles escenarios que se pueden dar en el futuro en el Centro de Bienestar Samsara y cuales serías las implicaciones de tomar decisiones en el presente que contribuyan a mejorar la participación en el mercado y el crecimiento como empresa en el sector salud de la ciudad.

1. Objetivos

1.1. Objetivo general

Realizar análisis prospectivo del Centro de Bienestar Samsara, donde se examinen las variables internas y externas, para verificar grado de pertinencia en la construcción de escenarios futuros y estrategias recomendadas para alcanzar la situación deseada.

1.2. Objetivos específicos

- Analizar la situación actual del centro de bienestar Samsara, identificando factores claves (internos como externos) para el funcionamiento en el mercado.
- Examinar, a través de diferentes métodos, las variables de impacto en el centro de bienestar, con el fin de identificar el grado de influencia de cada una.
- Estudiar estrategias y planes prospectivos para el centro de bienestar que permita alcanzar grandes resultados dentro del mercado objetivo y a la vez el crecimiento interno.

2. Marco Teórico

2.1. Prospectiva

La prospectiva es el estudio de las causas científicas, técnicas, económicas, políticas, sociales y culturales que analiza la evolución del mundo moderno y prevé las situaciones que surgen de sus influencias relacionadas. Hacer prospectiva es preguntarse al respecto sobre los grandes problemas y desafíos de la sociedad, así como explorar los futuros posibles (Garavito D., Lozano J., 2016).

Etimológicamente, el término prospectiva viene de la palabra prospectus, que significa “mirar hacia adelante”, y permite visualizar el futuro para actuar en el presente. La prospectiva busca reducir notablemente la incertidumbre en torno a una situación futura, con sus acertadas predicciones, mostrando con ello las acciones que se deben tomar en el momento presente. Por lo tanto, esta no sólo pretende conocer el futuro de manera anticipada sino, fundamentalmente, diseñarlo y construirlo colectivamente en forma participativa (Godet M., 1993). La prospectiva se presenta como un método de trabajo basado en la previsión que puede orientar la gestión organizacional, a través de la formulación de futuribles y la determinación de alternativas de actuación contribuyendo, de esta forma, a la reducción de incertidumbre y a la minimización de coste y oportunidad lo cual conlleva al diseño de estrategias (Bas E., 2008).

Ahora bien, el mundo presenta un acelerado avance a nivel tecnológico y científico, lo cual ha obligado a la ingeniería industrial a evolucionar a su ritmo, esto ha generado que se usen diferentes técnicas y herramientas para establecer pronósticos, poder planificar estrategias a llevar a cabo y tomar decisiones que ayuden a mitigar el riesgo de pérdidas, tanto de tiempo y dinero como de recursos, entre otros; es por esto que la prospectiva tiene fuerte relación con esta profesión, pues permite que el futuro de áreas como la administración deportiva no sea tan incierto, que se puedan establecer acciones desde el presente para conseguir un escenario deseado. Según lo anterior, y

haciendo un balance histórico, la idea de prospectiva nace como una contrariedad al determinismo y el juego del azar. Se trata de reducir o eliminar la incertidumbre. De esta manera, en el origen de este concepto se encuentra un postulado de libertad frente a múltiples e indeterminados futuros; por tanto, nada tiene que ver con el determinismo de la futurología, pues la prospectiva no es una previsión excesivamente marcada por la cuantificación y la extrapolación de tendencias (Godet M., 1993).

Para Godet (1993), la prospectiva no contempla el futuro como la única prolongación del pasado, porque este se encuentra abierto ante la vista de múltiples actores que operan hoy en función de sus proyectos futuros. Por tanto, la idea de futuro es múltiple e indeterminada. La pluralidad de este término y la libertad en el actuar de cada ser humano influye en los cambios que pueden surgir. La postura que exaltaba Berger (1957), en cuanto al futuro, se basa en seis cualidades fundamentales:

La calma: Cualidad que ayuda a tener control de sí mismo y tomar decisiones con objetividad.

La imaginación: La cual va de la mano de la razón y da paso a la innovación, facilitando la concepción de nuevas ideas.

El espíritu de equipo: Que está en busca de resultados eficientes, no pierde el entusiasmo y se motiva entre sí para la creación y puesta en marcha de nuevas ideas.

El valor: Que es esencial para asumir situaciones arriesgadas o difíciles, para conseguir innovar, emprender y enfrentar retos.

El sentido de lo humano: En el cual se debe tener conciencia de la vida, y estar por encima de todo.

La cultura: Desempeña en esto un papel esencial, pues permite respetar como se desenvuelve el otro y aprender de este; da la posibilidad de entender antes de juzgar; muestra cómo el hombre puede tomar las riendas de su destino.

En síntesis, la prospectiva puede generar alternativas para que los ideales, a los cuales se desea llegar sean alcanzables. Un ejemplo de esto, y con relación al sector salud que sería el tema del trabajo, es un estudio prospectivo realizado por la Cámara de Comercio de Medellín, en el que se establecen tres ideales o escenarios deseables, el primero es el desarrollo de los países donde se quiere mejorar los estándares de calidad de vida y optimizar la prestación de servicios básicos, el segundo es la seguridad global en salud, la cual busca la mitigación o total eliminación de pandemias y el hallazgo de nuevos medicamentos; por último, está la salud pública, en donde se investiga sobre las epidemias por medio de modelos matemáticos, se toman decisiones para la generación de políticas y se espera minimizar los costos (Garavito D., Lozano J., 2016).

2.2. Escenarios

SMIC – Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados

Método de impactos cruzados: Los métodos de impactos cruzados probabilistas pretenden determinar las probabilidades simples y condicionadas de hipótesis o eventos, así como las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre los eventos y/o hipótesis.

Los escenarios son una forma de pensar en el futuro. Deben servir para decidir sobre lo que se debe hacer en el presente. La metodología y la prospectiva permite reducir el riesgo y la incertidumbre en la puesta en marcha de un proyecto porque permitirá identificar los factores clave y sobre ellos implementar la estrategia efectiva (Astigarraga, 2001). Según (Garavito D., Lozano

J., 2016), un escenario es una imagen o visión que describe una situación futura, así como la secuencia de eventos que permiten llegar a esa situación. Este método permite transitar desde la situación actual hasta una situación futura, deseable y posible, describiendo coherentemente dicho tránsito.

Escenarios posibles: Es una descripción sintética del escenario que conjuga las premisas realizables de lo deseable con lo loggable, para conformar lo posible -no sin esfuerzo- dentro de lo deseable. Los contenidos de este escenario prefiguran un futuro congruente y coherente de desarrollo institucional y dan lugar al establecimiento de mecanismos que la sustenten y la mantengan siempre renovada. (Palacios Blanco & Centeno Torres, 2006). Por su parte, Benavidez (2004) menciona que los contenidos organizados del escenario de lo posible se toman como base para desarrollar una ideo-lección, de donde se derivan elementos fundamentales para la definición de las grandes estrategias.

Escenarios deseables: Es una descripción sintética de lo que parece reflejar el conjunto de los deseos prospectivos de quienes participan en la configuración futura, sin considerar los obstáculos de la confrontación con la realidad, donde todas las condiciones son favorables y los recursos aparentemente ilimitados. El futuro, así configurado, es el ideal que se desea, no obstante, representa una utopía o un sueño irrealizable, ya que supone personajes actuando en situaciones sin conflicto. Además, descubre los deseos positivos que mueven a los sujetos a la acción (Palacios Blanco & Centeno Torres, 2006).

Escenarios tendenciales: El escenario tendencial, sea probable o no es, en principio, aquel que corresponda a la extrapolación de tendencias en todos los momentos en que la elección se impone. Con gran frecuencia se continúa calificando como tendencial al escenario más probable, incluso cuando, contrariamente a lo que su nombre indica, no se corresponde con una simple y pura extrapolación y tendencias. Es cierto que en épocas que ya no volverán, cuando el mundo

evolucionaba con menos rapidez que hoy, lo más probable era, en efecto, la continuidad de las tendencias. Sin embargo, lo más probable en adelante parece corresponder más bien y en muchas ocasiones, a rupturas de tendencias anuales (Maqueda, 1996).

Escenarios probables: Estos se relacionan como una descripción sintética de un futuro que tiene mayor posibilidad de ocurrir y al que se llegará lógicamente si no ocurre una alteración o cambio de rumbo. Ocurre cuando existe una oposición a cambios estructurales por temor a lo desconocido, o por la comodidad que da el seguir actuando con lo establecido por las normas y la tradición, en síntesis, haciendo más de lo mismo (Palacios Blanco & Centeno Torres, 2006).

Escenario contrastado: Se define como una actitud exploratoria de la evolución para desembocar en una situación. Es un camino muy poco probable, y es precisamente su naturaleza, en general, muy contrastada la que lo hace poco probable (Maqueda, 1996).

Escenario realizable: Desde que el ser humano tiene uso de razón ha luchado por el logro de diferentes aspectos en su vida, ya sean viajes, estudio, familia, metas profesionales, metas personales, entre otros. Para alcanzar estos ideales hipotéticos la persona se plantea y realiza diferentes acciones para conseguir sus objetivos y, de esta manera, conseguir satisfacción. De igual forma actúa la prospectiva, pues en ella se plantean escenarios realizables, así como las acciones que se deben tomar para conseguirlos. Este tipo de escenario es entonces una situación ideal o favorable que se quiere alcanzar, teniendo en cuenta las restricciones que se pueden presentar como los recursos limitados y las problemáticas que se deben prever. El escenario realizable tiene cinco características (Godet M., 2007):

Pertinente: Los escenarios deben corresponder con la realidad que se quiere abordar y guardar relación con los actores que serán trabajados.

Estratégico: Define el medio por el cual se alcanzan los objetivos.

Transparente: los escenarios deben construirse con honestidad, es decir, no está permitido manipular variables para mostrar un escenario que corresponda a un determinado interés.

Verosímil: aun cuando una parte de los escenarios surge de la imaginación, la construcción de estos tiene un límite, es decir, los escenarios deben ser creíbles.

Coherente: los escenarios deben guardar una relación entre sus componentes, permitiendo realizar los análisis de manera correcta.

Matriz de Impactos Cruzados MIC MAC:

La Matriz de Impactos Cruzados - Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MIC MAC) es un método elaborado por M. Godet en colaboración con J.C. Duperrin. Con la preparación de esta matriz se busca analizar, de manera cuantitativa y cualitativa, las relaciones entre las variables que influyen dentro de una organización. El objetivo del Análisis Estructural MIC MAC es identificar la influencia y dependencia entre variables, así como las variables esenciales para el proceso de estudio. En este sentido, las fases del método MIC MAC, de acuerdo con Godet (2007), son las siguientes: Fase 1: listado de las variables del sistema. Fase 2: la descripción de relaciones entre variables del sistema. Fase 3: la identificación de variables clave y sus categorías e interpretación.

Método MIC MAC. Este método busca valorar la relación entre los actores que influyen en las diferentes áreas identificadas del proceso de estudio y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de objetivos y posturas asociadas (Garza J., Cortez D., 2011)

3. Reseña histórica

Samsara es una empresa con ánimo de lucro, nace hace 4 años debido a la necesidad que ve una pareja de médicos de atender a los pacientes que presentan enfermedades crónicas de una manera diferente, que mejore la calidad de vida y sea más factible controlar los síntomas que las enfermedades manifiestan.

En la actualidad, la empresa ha crecido poco a poco en servicios y en pacientes atendidos; ofrece servicios como: Medicina Funcional, manejo del estrés, programa Slim para el control del sobrepeso y obesidad, bienestar laboral y medicina antienvjecimiento.

Samsara ha tenido resultados óptimos, donde los pacientes manifiestan mejorías en sus enfermedades y corroboran la información con exámenes médicos. Las terapias y alternativas de tratamiento se han fortalecido con especialistas en cada área que aportan todo su conocimiento en la idea fundamental de la empresa.

Debido a este crecimiento, Samsara ha estado evidenciando varias necesidades que en un inicio no se contemplaron y que a medida que pasa el tiempo y llegan mas pacientes se hace obligatorio; Una de las dificultades principales se centra en la forma manual como se diligencia toda la información del paciente y como se realizan los análisis respectivos, para establecer cual es el procedimiento que necesita cada uno de ellos. En muchas ocasiones la persona encargada de este procedimiento no cuenta con el tiempo suficiente y debe optar por dos opciones: cancelar la atención a otros pacientes ó atenderlos de manera superficial incumpliendo con el objetivo de la empresa. Por claras razones la segunda opción es inaceptable, ya que incumpliría las políticas de la empresa y de la Medicina Funcional, que es la columna vertebral de este proceso.

Es en este punto donde la empresa debe empezar a realizar un retroalimentación de las estrategias de atención y de cuales alternativas existen en la actualidad, que permitan mejorar el proceso. Dichas estrategias tambien deben de ir acorde a los desarrollos tecnológicos que, sobre este aspecto, se han realizado y que pueden contribuir a la dificultad presentada.

4. Planeación estratégica

4.1. Definición del sistema

A continuación presentamos los aspectos principales de Samsara – Centro de Bienestar, como su misión, visión, competencias, productos y servicios que ofrece al mercado.

4.1.1. Misión

Nuestra misión es poner a disposición de nuestros usuarios, los recursos para que logren cambios positivos y duraderos con el propósito de alcanzar una vida saludable y feliz. (Samsara, 2018)

Análisis: Samsara, en su misión, nos muestra que tiene servicios orientados a que los usuarios adquieran nuevos estilos de vida, los cuales les permitirá encontrar el equilibrio en el cuerpo general y así poder tener una vida saludable.

4.1.2. Visión

Buscamos convertirnos en un referente en tratamientos integrales de salud a través de nuestro modelo de atención centrado en el paciente que contribuirá a cambiar la atención en salud por una más humana y efectiva. (Samsara, 2018)

Análisis: Actualmente, el sistema de salud Colombiano, cuenta con protocolos estandarizados para tratar a los pacientes de una forma plana, sin tener en cuenta todas las variables que puede llegar a tener cada uno de ellos de forma individual, para darle solución a una enfermedad.

Samsara – Centro de Bienestar, en su visión, pretende convertirse en un referente que rompe esquemas de tratamiento y permite poner al paciente como eje central de la atención en salud, en una forma humana, y así mismo será su diagnóstico.

Esta ambiciosa tarea sería imposible sin nuestro equipo de trabajo compuesto por:

- Médico Funcional
- Médico Cirujano
- Endocrinólogo
- Psicólogo
- Psiquiatra
- Fisioterapeuta
- Entrenadores Físicos
- Terapeutas Manuales }

4.1.3. Competencias esenciales:

En la imagen 1 podemos observar las competencias esenciales del Centro de Bienestar en forma de analogía con un árbol, donde, a partir de los signos y síntomas, se desprende todo el estudio de la medicina funcional, analizando antecedentes y predisposiciones (raíces) para proponer tratamientos específicos con especialistas claves en las necesidades de cada cliente.

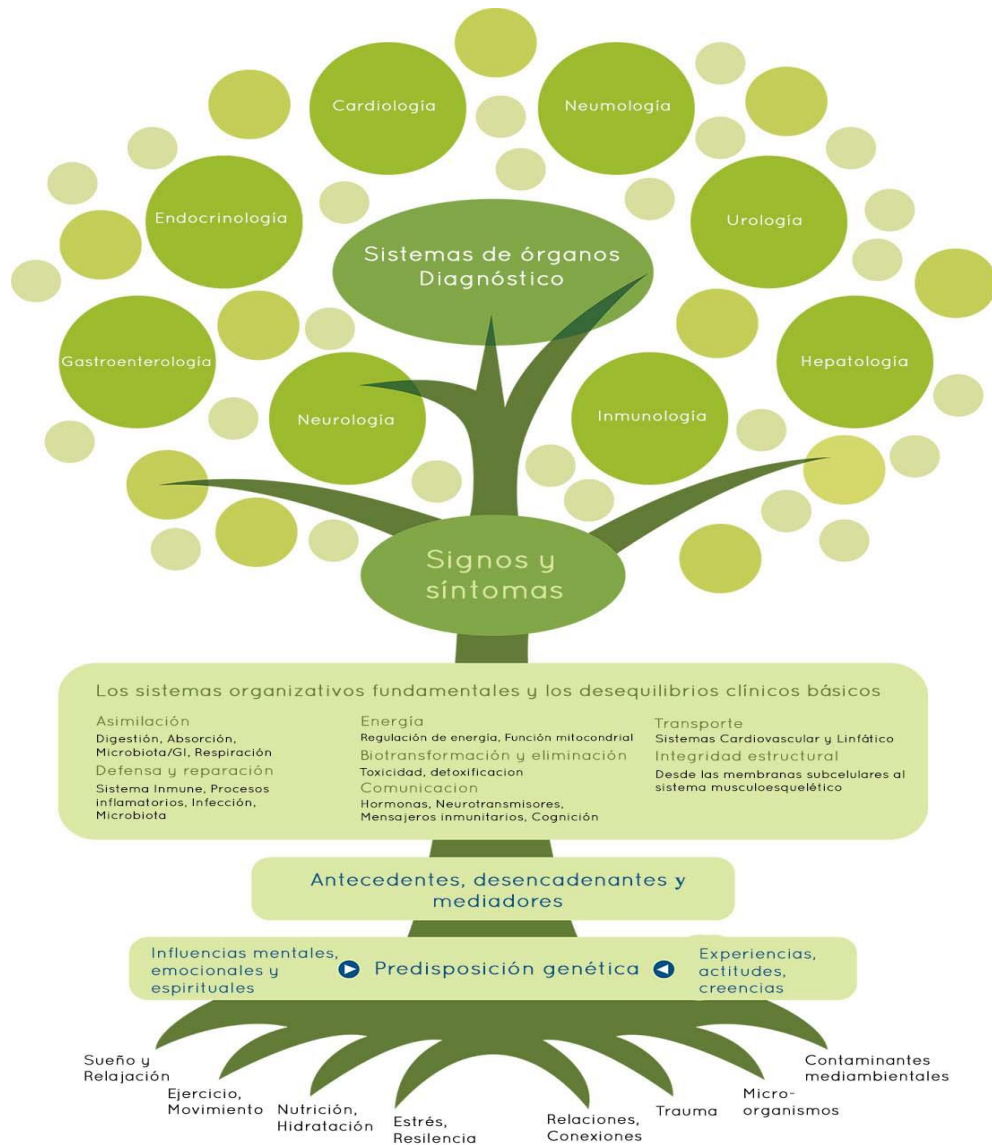


Figura 1. Competencias del Centro de Bienestar Samsara.

Se ejemplifica un árbol con el fin de ubicar el grado de importancia de las dolencias y por ende sus respectivos tratamientos.

4.1.4. Matriz de macro segmentación.

En la siguiente imagen 2, se utiliza la matriz de macro segmentación, donde se establece, en cada uno de sus ejes, el “Que”, “Como” y “A quien” está enfocado el Centro de Bienestar Samsara,

los servicios y productos que ofrece y como es la estrategia para tratar cada paciente con la Medicina Funcional.

Esta matriz se construye con la información que nos brindan los actores principales del Centro de bienestar para empezar a identificar aspectos claves del funcionamiento y la forma como organizan el tratamiento en cada paciente atendido.

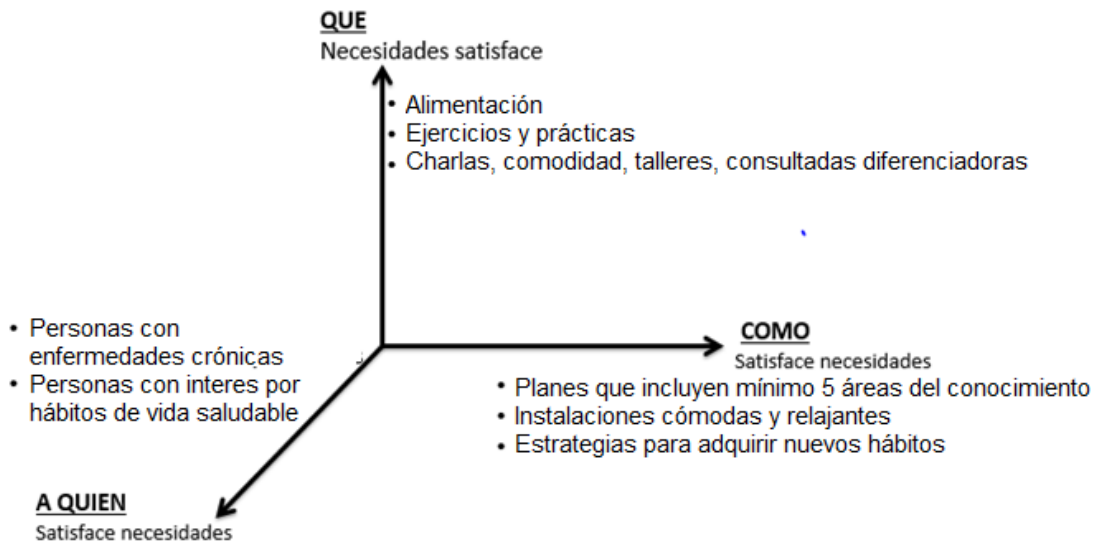


Figura 2. Matriz Macro Segmentación.

En dicha Matriz se ubican el Que, Como y A Quien va dirigido los productos y servicios del Centro de Bienestar Samsara

4.2. Análisis interno

4.2.1. Árbol de competencias

Ahora se procede a construir el árbol de competencias (tabla 1), donde se identificarán las variables endógenas de Samsara, es decir, todas aquellas variables que representan fuerzas internas y de gran importancia, que merecen ser tenidas en cuenta para realizar estudios y análisis de pasado, presente y futuro. Dichas variables se clasifican en factores de mercadeo, ventas y servicios, administración y recurso humano, desarrollo tecnológico y finanzas.

Tabla 1. *Árbol de competencias*

FACTOR	Raíces (Saber hacer)		Tronco (procesos)		Hojas (resultados)	
	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas
FACTORES DE MERCADEO O VENTAS Y SERVICIO	El bajo conocimiento del área en los empresarios en mercadeo que no permite generar estrategias para tener más clientes	La experiencia de los socios en la Medicina Funcional, basados en sus estudios para diseñar servicios específicos a cada paciente	Falta de conocimiento o de algunos procesos actualizados en mercadeo	Interés en adquirir y diseñar estrategias de mercadeo para implementarlas en la empresa	Se tiene conocimiento cualitativo de los clientes en cuando a la experiencia vivida pero carecen del conocimiento o cuantitativo para analizar resultados	Asignación de especialistas y rutinas que requiere cada persona como servicio integral en la solución de un problema
	No tener en cuenta experiencias negativas de los clientes para aprender y diseñar estrategias de mercadeo	Saber organizar el servicio diferenciador con especialidades a pacientes de enfermedades crónicas	Bajo diseño de estrategias de publicidad para dar a conocer los servicios de la empresa	Disponibilidad de presupuesto para contratar persona que oriente el proceso a implementar en marketing digital	El método de voz a voz pierde clientes al evidenciar el largo proceso manual que implica un nuevo paciente	Clientes satisfechos con los resultados en las mejoras de salud

Tabla 1. (Continuación)

	Contratar expertos en el tema aumentan los costos en la empresa	Enfocarse en la raíz de las enfermedades para curarlas o disminuirlas sin tantos medicamentos		Diseño e implementación de página web para dar a conocer los servicios y la metodología de Medicina Funcional	Desmotivación de clientes que pertenecen a EPS que no tienen convenio con la empresa	Nuevos clientes que conocen los servicios por medio de los que ya han sido tratados con la Medicina Funcional
		El alto conocimiento en el sector hace que la empresa pueda ofrecer alta calidad en el servicio		Atraer clientes existentes por la efectividad del proceso y los resultados alcanzados		Alianza con ESP SURA que da el ingreso a 10% de pacientes nuevos
		Interés en adquirir conocimientos acerca de mercados para llegar al nicho de mercado		Crear alianzas con EPS que permitan agregar valor y soluciones a la medida de cada persona impactada.		Aumento del 20% en nuevos clientes anuales durante los últimos 2 años
FACTORES DE ADMINISTRACION Y RECURSO HUMANO	Bajo conocimiento en procesos administrativos para mejorar atención en pacientes	El recurso humano en la empresa es primordial como base del conocimiento de la Medicina Funcional y transmitirla a los pacientes	Los procesos de ingreso de un nuevo paciente se vuelve dispendioso y agotador para el personal	Se cuenta con óptimo orden en las historias clínicas de los pacientes y generación de ribs	Poca disponibilidad de tiempo en caso de aumentar el número de pacientes atendidos mensualmente.	Alto compromiso en atención al usuario para generar experiencias agradables en él
		Disposición de aprender y mejorar procesos administrativos	el diseño del plan que requiere cada persona toma mucho tiempo	Mejoras constantes en procesos . Obtener mejores resultados en diagnóstico de pacientes	Sistematización de resultados para retroalimentar procesos y mejorarlos	Óptimos resultados en los procesos implementados con cada paciente que brinda soluciones efectivas

Tabla 1. (Continuación)

		Gestión de 3 capacitaciones de recursos humanos y administración organizacional cada año	La programación de citas con especialista se hace de manera tradicional (llamadas) y manual	Alta inversión en formación, desarrollo y aplicación de la medicina funcional	La información del paciente es administrada por una sola persona	Agradables resultados en la personalización del servicio
		La estrategia de “tratar a la persona en todo su ser” es adquirida por todos los integrantes de la empresa	Acompañamiento del paciente en todo momento fuera de la clínica como parte del proceso	Posibilidad de ofrecer banca en línea para adquirir servicios especializados		Crecimiento de dos especialidades para incluir en los tratamientos de anuales.
				Baja rotación de personal por estables condiciones laborales ofrecidas		
FACTORES DE DESARROLLO TECNOLÓGICO	bajo conocimiento de tema entre los empleados y socios de la empresa	Tener control organizacional de la empresa de manera digital	Se retrasan procesos organizacionales por no contar con Sistemas de información que permitan agilizar manejo de información	Interés y disponibilidad en implementar Sistemas de Información diseñadas a la medida de la clínica y sus clientes	Hace falta aumentar las publicaciones acerca de la medicina funcional	Página Web con información de servicios, opción de solicitar citas y experiencias de clientes
	No contar con ningún software que permita agilizar y organizar la empresa desde su conocimiento hasta la administración (ERP)	Adquirir información digital constantemente para fortalecer el saber hacer dentro de la clínica	La empresa no cuenta con sistema de información contable que permita administrar sus recursos financieros	Capacitaciones al personal para implementar procesos tecnológicos con miras a mejorar atención a usuarios	El usuario no cuenta con la posibilidad de tener información disponible en todo momento por medio de plataformas	Aumento creciente de citas (5%) a través de página web

Tabla 1. (Continuación)

			Falta de CRM que le permita a los clientes tener trazabilidad en los procesos que se llevan a cabo.	Posibilidad de ofrecer banca en línea para adquirir servicios especializados		Generación de patentes tecnológicas con propósito asistencial al paciente y complemento a los tratamientos médicos
			Bajo diseño de marketing digital como proceso de promoción de servicios a clientes	Alianza con grupos de investigación que desarrolle sistemas de información a la medida	Posibilidad de solicitar consultar la agenda de los especialistas para solicitar cita	
FACTORES DE FINANZAS	Poco conocimiento en indicadores financieros que le permitan tener panorama de crecimiento a la empresa	Los conocimientos que se tienen son empíricos y se desarrollan de esa manera en la empresa	La contabilidad de la empresa se maneja de forma manual con los clientes	Interés en implementar el sistema de información contable administrado por el gerente de la clínica	Demora en procesos de pagos con los clientes	interés en satisfacer al cliente en mejorar el proceso financiero
		Medición de indicadores financieros y operativos	Poco control de pérdidas al no tener sistema de información para tal fin	Clientes rentables y sostenibles durante todo el tratamiento diseñado para ellos	Demora en procesos de pagos con EPS afiliadas al ser un proceso manual	crecimiento en ventas de servicios en 35% anual
			Poca posibilidad de ampliar las inversiones ya que los análisis son demorados en generarse	Gestionar fusiones con EPS dentro de planes complementarios	Reprocesos por desconocimiento del tema, que se refleja al final en los resultados.	

Nota: * En el árbol de competencias se ubican todas aquellas debilidades y fortalezas que se pueden encontrar en el Centro de Bienestar Samsara, ubicadas en sus raíces, tronco y ramas.

Identificando la mayoría de las variables endógenas del Centro de Bienestar, se puede empezar a realizar el análisis tendencial, donde se escogerán las variables de más importancia dentro de la organización y se clasifican en dos grupos: como fortalezas y como debilidades.

Las fortalezas son aquellos factores de éxito que aceleran el desarrollo competitivo de la organización y por el contrario, las debilidades son aquellos que retardan dicho desarrollo.

4.2.2. Evaluación de factores internos y análisis de resultados.

Tabla 2. *Factores Internos.*

Análisis tendencial de variables Endógenas						
Áreas	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Mercadeo Ventas y Servicio	La experiencia de los socios en la Medicina Funcional, basados en sus estudios para diseñar servicios específicos a cada paciente	Experiencia y estudios	3	5	3	2
Mercadeo Ventas y Servicio	El alto conocimiento en el sector hace que la empresa pueda ofrecer alta calidad en el servicio	Conocimiento práctico	20	15	20	25
Mercadeo Ventas y Servicio	Crear alianzas con EPS que permitan agregar valor y soluciones a la medida de cada persona impactada.	Alianzas con EPS	1	0	1	3
Mercadeo Ventas y Servicio	Clientes satisfechos con los resultados en las mejoras de salud	Satisfacción del cliente	50	36	50	60
Mercadeo Ventas y Servicio	Aumento del 20% en nuevos clientes anuales durante los últimos 2 años	Nuevos clientes	10	4	10	17
Administración y Recurso Humano	Alta inversión en formación, desarrollo y aplicación de la medicina funcional	Formación en MF	1	1	1	1
Administración y Recurso Humano	Baja rotación de personal por estables condiciones laborales ofrecidas	Rotación de personal	1%	1	1	0
Administración y Recurso Humano	Crecimiento de dos especialidades para incluir en los tratamientos de anuales.	Especialidades	2	1	2	3
Desarrollo Tecnológico	Alianza con grupos de investigación que desarrolle sistemas de información a la medida	Alianza GI	0	0	0	2
Desarrollo Tecnológico	Página Web con información de servicios, opción de solicitar citas y experiencias de clientes	Página Web	1	0	1	1

Tabla 2. (Continuación)

Finanzas	Medición de indicadores financieros y operativos	Indicadores	5	4	5	6
Finanzas	crecimiento en ventas de servicios en 35% anual	Ventas anuales	35%	20	35	45
Áreas	Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Mercadeo Ventas y Servicio	Contratar expertos en el tema aumentan los costos en la empresa	Costo de expertos	1	0	1	2
Mercadeo Ventas y Servicio	Bajo diseño de estrategias de publicidad para dar a conocer los servicios de la empresa	Publicidad	1	0	1	2
Administración y Recurso Humano	Sistematización de resultados para retroalimentar procesos y mejorarlos	Sistematización	1	0	1	2
Desarrollo Tecnológico	Bajo diseño de marketing digital como proceso de promoción de servicios a clientes	Marketing digital	0	0	0	2
Finanzas	Poco conocimiento en indicadores financieros que le permitan tener panorama de crecimiento a la empresa	Indicadores Financieros	3	2	3	6

Nota: * En la tabla 2 se ubican las variables endógenas con su respectivo indicador desde el pasado, presente y futuro.

En la matriz de la tabla 2, se analizaron las variables endógenas, aquellas que hacen referencia a factores internos de la empresa y que se dividen dentro de las fortalezas y debilidades. Dicha matriz nos permite enfocarnos en 17 variables de alta relevancia para el Centro de Bienestar Samsara.

A cada variable se le asignó un peso de acuerdo al grado de importancia dentro del Centro de Bienestar y se tuvo en cuenta como ha sido su impacto desde el pasado, pasando por el presente y proyectando como puede llegar a mejorar o aumentar su importancia o implementación para el futuro.

Aquí es importante notar que las variables como: el conocimiento financiero, ventas, cantidad de especialidades, nuevos clientes, clientes satisfechos y conocimientos de Medicina Funcional, presentan un aumento desde el pasado y hacia el presente, lo que nos indica que el Centro de

bienestar desde su inicio ha estado en constante crecimiento y que conoce sus debilidades para orientar esfuerzos en la solución de los mismos a medida que pasa el tiempo.

En la actualidad, y debido a que el mercado así lo está requiriendo dentro de la dinámica social, se hace necesario considerar variables como mercadeo digital, tecnología en sistemas de información e indicadores financieros, los cuales se puedan llegar a implementar con bases sólidas para crecer la participación en el mercado objetivo del Centro de Bienestar y por ello se hace fundamental incluirlas en el análisis de prospectiva.

Ahora se calculará el peso ponderado de cada variable por factor.

4.2.3. Variables internas y ponderación.

Tabla 3. *Ponderación variables internas*

Áreas	Fortalezas	Variables	Peso	Calificación	Peso ponderado
Mercadeo Ventas y Servicio	La experiencia de los socios en la Medicina Funcional, basados en sus estudios para diseñar servicios específicos a cada paciente	Experiencia y estudios	0,09	4	0,36
Mercadeo Ventas y Servicio	El alto conocimiento en el sector hace que la empresa pueda ofrecer alta calidad en el servicio	Conocimiento práctico	0,08	4	0,32
Mercadeo Ventas y Servicio	Crear alianzas con EPS que permitan agregar valor y soluciones a la medida de cada persona impactada.	Alianzas con EPS	0,052	3	0,156
Mercadeo Ventas y Servicio	Clientes satisfechos con los resultados en las mejoras de salud	Satisfacción del cliente	0,07	4	0,28
Mercadeo Ventas y Servicio	Aumento del 20% en nuevos clientes anuales durante los últimos 2 años	Nuevos clientes	0,07	3	0,21
Administración y Recurso Humano	Alta inversión en formación, desarrollo y aplicación de la medicina funcional	Formación en MF	0,08	4	0,32
Administración y Recurso Humano	Baja rotación de personal por estables condiciones laborales ofrecidas	Rotación de personal	0,02	4	0,08
Administración y Recurso Humano	Crecimiento de dos especialidades para incluir en los tratamientos de anuales.	Especialidades	0,06	4	0,24

Tabla 3. (Continuación)

Desarrollo Tecnológico	Alianza con grupos de investigación que desarrolle sistemas de información a la medida	Alianza GI	0,05	3	0,15
Desarrollo Tecnológico	Página Web con información de servicios, opción de solicitar citas y experiencias de clientes	Página Web	0,03	3	0,09
Finanzas	Medición de indicadores financieros y operativos	Indicadores	0,068	4	0,272
Finanzas	crecimiento en ventas de servicios en 35% anual	Ventas anuales	0,06	4	0,24
Áreas	Debilidades	Variables			
Mercadeo Ventas y Servicio	Contratar expertos en el tema aumentan los costos en la empresa	Costo de expertos	0,07	2	0,14
Mercadeo Ventas y Servicio	Bajo diseño de estrategias de publicidad para dar a conocer los servicios de la empresa	Publicidad	0,06	1	0,06
Administración y Recurso Humano	Sistematización de resultados para retroalimentar procesos y mejorarlos	Sistematización	0,07	1	0,07
Desarrollo Tecnológico	Bajo diseño de marketing digital como proceso de promoción de servicios a clientes	Marketing digital	0,03	2	0,06
Finanzas	Poco conocimiento en indicadores financieros que le permitan tener panorama de crecimiento a la empresa	Indicadores Financieros	0,04	2	0,08
TOTAL			1		3,128

Nota: * A cada variable interna se le asigna un peso, calificación y ponderación dentro del Centro de Bienestar Samsara.

A cada variable de la matriz en la tabla 3, se le asignó un peso de acuerdo a su importancia y una calificación de acuerdo al impacto que tiene en el Centro de Bienestar, con el fin de identificar el peso ponderado y poder realizar el análisis dentro de un panorama global.

De acuerdo a la ponderación, se pueden identificar y analizar todas aquellas variables que predominan en el centro de bienestar Samsara, como por ejemplo las variables: conocimientos y experiencia de los médicos en Medicina Funcional, alta inversión para adquirir nuevos conocimientos y especialidades relacionados con el enfoque del Centro de Bienestar y como sus ventas han ayudado a mejorar sus indicadores financieros. Así también, cabe mencionar las variables que presentan alta calificación en las amenazas como contratar expertos en temas

específicos ya que aumentaría considerablemente el costo dentro del Centro de Bienestar. Es importante tener presente que así como se pueden llegar a tener grandes oportunidades en el futuro con la prospectiva de Samsara, se debe tener cuidado y especial vigilancia en sus amenazas para tenerlas controladas en el futuro.

La identificación de las variables predominantes nos permite empezar a segmentar nuestro estudio y enfocarnos en el impacto que cada una genera dentro de la organización, además de observar cómo se pueden mejorar o intervenir, para que en un futuro se alcancen mejores resultados.

4.3. Análisis del macro entorno

El análisis del macro entorno se presenta a continuación, en la matriz de evaluación de Factores Externos (M.E.F.E.) con el listado de factores de éxito identificados mediante el proceso de investigación con actores de la empresa, a cada uno se le asigna un peso y calificación de acuerdo a la importancia y que sean fundamentales para el Centro de Bienestar Samsara desde el exterior de la organización como su nombre lo indica:

Tabla 4. *Matriz MEF E*

FACTORES	Variable	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades				
Políticos	Descongestionar el sistema de salud (política pública) con otro método de tratamiento de enfermedades	0,1	2	0,2
Económicos	Alianza con EPS (1 - Sura) que cuentan con planes complementarios y permiten la posibilidad de la Medicina Funcional	0,09	3	0,27
	Reducir costos de tratamiento de enfermedades crónicas comunes en la actualidad	0,18	3	0,54
Sociales	Promover una nueva forma de tratar las enfermedades crónicas en la sociedad, estilos de vida	0,09	4	0,36

Tabla 4. (Continuación)

Tecnológicos/Científicos	Incremento de las ventas por la página web	0,09	2	0,18
	Involucrar cerca de 5 áreas diferentes a medicina tradicional (filosofía, entrenadores, entre otros) que permitan estudiar la ciencia completa de una persona en todos los aspectos de la vida	0,08	4	0,32
Ambientales	Uso de otros materiales del medio ambiente para tratar enfermedades crónicas (plantas medicinales, combinación de verduras y frutas, etc.)	0,09	4	0,36
Amenazas				
Políticos	Que la política pública del estado limite las prácticas de la Medicina Funcional al afectar los procedimientos estándar	0,05	2	0,1
Económicos	Aumento de la competencia que implementen la Medicina Funcional	0,04	1	0,04
	Aumento de precios en materias primas que se utilizan en la Medicina Funcional (vitaminas, etc.)	0,06	3	0,18
	No todas las personas pueden pagar los tratamientos que requiere la Medicina Funcional	0,08	3	0,24
Sociales	El escepticismo de las personas por experimentar otro método de tratamiento en enfermedades crónicas	0,05	2	0,1
SubTotal		0,28	11	0,66
Total		1		2,89

Nota: * La Matriz MEFE reúne todas aquellas variables externas del Centro de Bienestar Samsata, con su respectivo peso, calificación y peso ponderado.

De la matriz de la tabla 4, podemos resaltar aquellas variables del entorno que son de gran impacto para el Centro de Bienestar, y le dan peso dentro del mercado, con el fin de continuar con el proceso de focalización que se viene realizando desde los factores internos de la organización.

La variable más predominante de la matriz es la reducción de costos de tratamientos en enfermedades crónicas (económico), que es uno de los pilares fundamentales que impulsa el Centro de Bienestar, promoviendo diferentes métodos y hábitos de vida saludable que le brinde a las personas la posibilidad de reducir tratamientos estándar con alternativas diferentes. Muy alineadas siguen las variables de promover una nueva forma de tratar las enfermedades (estilo de

vida) y el uso de materiales naturales en dichos tratamientos, que son base fundamental de las metodologías implementadas y que lo hacen tener factores diferenciadores en el mercado.

4.4. Postura estratégica de la organización

Para identificar la posición del Centro de Bienestar en el mercado debemos tomar el valor ponderado total de las anteriores matrices (MEFI y MEFE) y ubicarlos en el plano cartesiano de la siguiente manera:

4.4.1. Gráfica de Matriz M.E.F.I Y M.E.F.E.

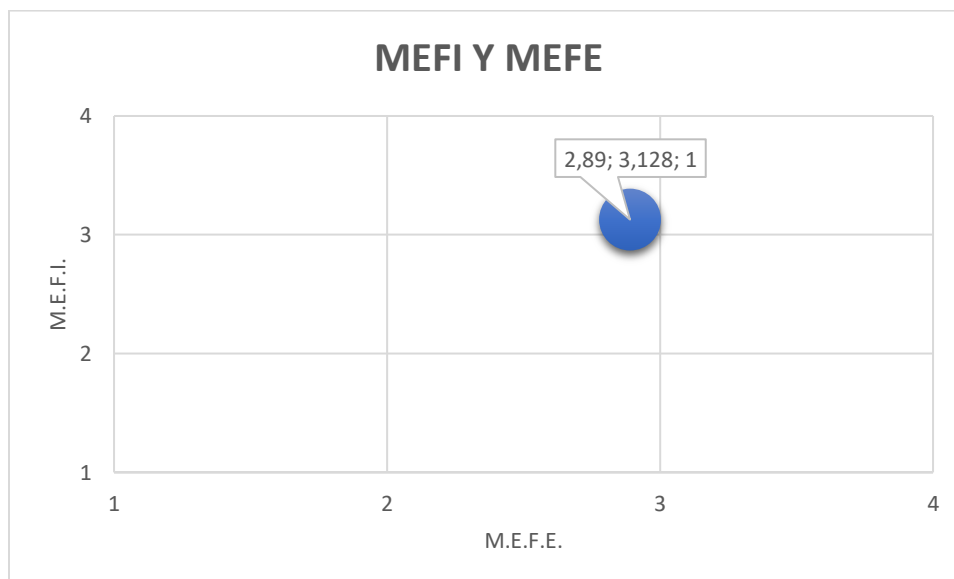


Figura 3. Gráfica de matriz MEFI y MEFE.

En esta gráfica se ubican los totales ponderados de las matrices MEFI y MEFE para determinar la región de la estrategia a tomar en cuenta.

De acuerdo a la ubicación del punto de la imagen 3, y tomando en cuenta la región en la que se encuentra, podemos analizar que el Centro de Bienestar puede adoptar la estrategia “Crecer y construir”, la cual le permitiría desarrollar el mercado para aumentar sus clientes y diseñar más servicios a la medida de cada paciente para mejorar su portafolio, satisfaciendo las necesidades de cada uno de ellos y atrayendo más mercado a su favor. Cabe mencionar que se puede plantear

integraciones hacia adelante con Empresas Prestadoras de Salud que tengan en sus planes complementarios la opción de la Medicina Funcional para sus pacientes; así como también una integración hacia atrás con los proveedores de medicinas alternativas y de alto costo, para ofrecer en sus servicios planes completos y con facilidad de pago.

4.4.2. Matriz P.E.Y.E.A.

A continuación vamos a construir la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (P.E.Y.E.A.), tomando en cuenta que incluyan variables de fuerza financiera, ventaja competitiva, la estabilidad del ambiente y la fuerza de la industria.

Tabla 5. *Matriz PEYEA.*

P.E.Y.E.A.			
Fuerza Financiera	Valor	Ventaja Competitiva	Valor
Medición de indicadores financieros y operativos	3	La experiencia de los socios en la Medicina Funcional, basados en sus estudios para diseñar servicios específicos a cada paciente	-1
Clientes rentables y sostenibles durante todo el tratamiento diseñado para ellos	6	Clientes satisfechos con los resultados en las mejoras de salud	-2
Gestionar fusiones con EPS dentro de planes complementarios	4	La estrategia de "tratar a la persona en todo su ser" es adquirida por todos los integrantes de la empresa	-2
Demora en procesos de pagos con EPS afiliadas al ser un proceso manual	3	Alianza con grupos de investigación que desarrolle sistemas de información a la medida	-4
crecimiento en ventas de servicios en 35% anual	6	Asignación de especialistas y rutinas que requiere cada persona como servicio integral en la solución de un problema	-1
TOTAL	4,4	TOTAL	-2
Posición en la Industria	Valor	Estabilidad del Ambiente	Valor
Saber organizar el servicio diferenciador con especialidades a pacientes de enfermedades crónicas	6	Página Web con información de servicios, opción de solicitar citas y experiencias de clientes	-5
El alto conocimiento en el sector hace que la empresa pueda ofrecer alta calidad en el servicio	6	Generación de patentes tecnológicas con propósito asistencial al paciente y complemento a los tratamientos médicos	-5
Crear alianzas con EPS que permitan agregar valor y soluciones a la medida de cada persona impactada.	4	Agradables resultados en la personalización del servicio	-1

Tabla 5. (Continuación)

Óptimos resultados en los procesos implementados con cada pacientes que brinda soluciones efectivas	5	Alta inversión en formación, desarrollo y aplicación de la medicina funcional	-1
Crecimiento de dos especialidades para incluir en los tratamientos de anuales.	5	Enfocarse en la raíz de las enfermedades para curarlas o disminuirlas sin tantos medicamentos	-1
Nuevos clientes que conocen los servicios por medio de los que ya han sido tratados con la Medicina Funcional	3		
TOTAL	4,8	TOTAL	-2,6

Nota: * En la matriz PEYEA se ubican las variables de acuerdo a cada fuerza y su respectivo valor.

Después de adjudicar las ponderaciones correspondientes a cada variable y sumando de acuerdo a las categorías establecidas ($X=VC+FI$ y $Y=FF+EE$), encontramos los siguientes valores para el eje X y para el eje Y:

Tabla 6. Resultados PEYEA

X=	2,8
y=	1,8

Nota: * Se calcula el valor a ubicar en el eje x y y de acuerdo a la formula: ($X=VC+FI$ y $Y=FF+EE$)

Al graficar estos valores de la tabla 6 en el plano cartesiano, tenemos la ubicación de las categorías establecidas, de la siguiente manera:

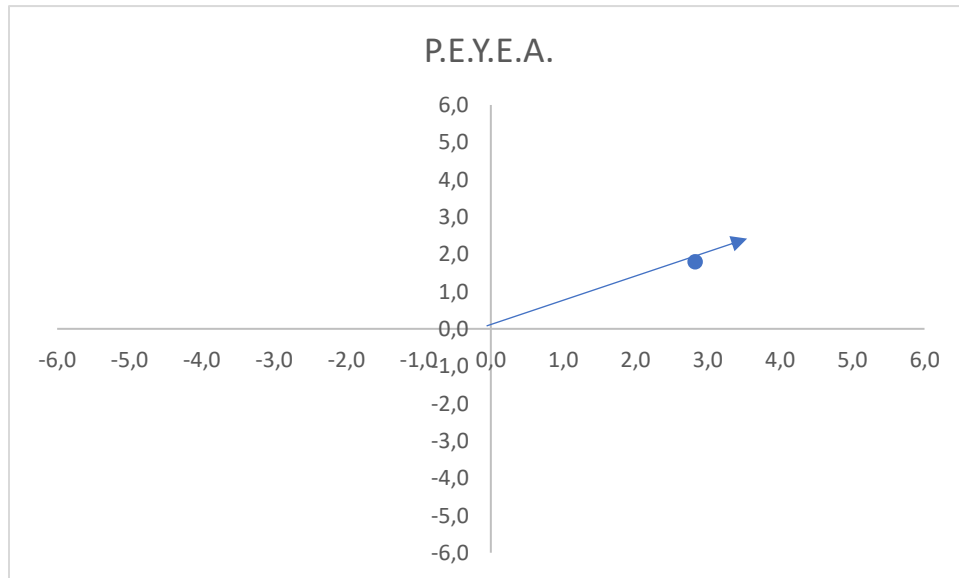


Figura 4. Vector matriz PEYEA.

Se determina el vector de acuerdo al punto encontrado de la matriz PEYEA en el plano cartesiano.

De acuerdo al gráfico de la figura 4, se revela que la estrategia recomendable para el Centro de Bienestar Samsara es de tipo Agresiva, donde se proponga fortalecer el desarrollo del mercado y aumentar su penetración, diseñar más tratamientos a la medida de los clientes y aumentar las integraciones hacia atrás para los productos que se incluyen dentro de cada tratamiento y adelante con nuevas EPS en sus planes complementarios.

4.5. Formulación de la estrategia.

4.5.1. Matriz de planeación estratégica cuantitativa.

Ahora vamos a construir la matriz de planeación estratégica con sus respectivas ponderaciones y se comparará con las estrategias anteriormente estudiadas y con posibilidad de poner en práctica de acuerdo a los resultados del cuadrante agresivo.

Tabla 7. *Matriz de planeación estratégica cuantitativa.*

Áreas	Fortalezas	peso	Integración hacia adelante		Integración hacia atrás		Desarrollo del mercado		Desarrollo del producto	
			Atractivo	PT A	Atractivo	PT A	Atractivo	PT A	Atractivo	PT A
Mercadeo Ventas y Servicio	La experiencia de los socios en la Medicina Funcional, basados en sus estudios para diseñar servicios específicos a cada paciente	0,09	3	0,27	2	0,18	4	0,36	4	0,36
Mercadeo Ventas y Servicio	El alto conocimiento en el sector hace que la empresa pueda ofrecer alta calidad en el servicio	0,08	1	0,08	2	0,16	4	0,32	4	0,32
Mercadeo Ventas y Servicio	Crear alianzas con EPS que permitan agregar valor y soluciones a la medida de cada persona impactada.	0,052	2	0,104	2	0,1	3	0,156	1	0,052
Mercadeo Ventas y Servicio	Clientes satisfechos con los resultados en las mejoras de salud	0,07		0		0		0		0
Mercadeo Ventas y Servicio	Aumento del 20% en nuevos clientes anuales durante los últimos 2 años	0,07	2	0,14	2	0,14	3	0,21	3	0,21
Administración y Recurso Humano	Alta inversión en formación, desarrollo y aplicación de la medicina funcional	0,08	4	0,32	2	0,16	3	0,24	3	0,24
Administración y Recurso Humano	Baja rotación de personal por estables condiciones laborales ofrecidas	0,02		0		0		0		0
Administración y Recurso Humano	Crecimiento de dos especialidades para incluir en los tratamientos de anuales.	0,06	1	0,06	1	0,06	3	0,18	4	0,24
Desarrollo Tecnológico	Alianza con grupos de investigación que desarrolle sistemas de información a la medida	0,05	2	0,1	1	0,05	3	0,15	2	0,1
Desarrollo Tecnológico	Página Web con información de servicios, opción de solicitar citas y experiencias de clientes	0,03	2	0,06	1	0,03	2	0,06	2	0,06
Finanzas	Medición de indicadores financieros y operativos	0,068	1	0,068	2	0,14	2	0,136	1	0,068
Finanzas	crecimiento en ventas de servicios en 35% anual	0,06	2	0,12	1	0,06	3	0,18	3	0,18
Áreas	Debilidades									
Mercadeo Ventas y Servicio	Contratar expertos en el tema aumentan los costos en la empresa	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14	3	0,21

Tabla 7. (Continuación)

Mercadeo Ventas y Servicio	Bajo diseño de estrategias de publicidad para dar a conocer los servicios de la empresa	0,06	1	0,06	1	0,06	3	0,18	3	0,18
Administración y Recurso Humano	Sistematización de resultados para retroalimentar procesos y mejorarlos	0,07	1	0,07	1	0,07	3	0,21	2	0,14
Desarrollo Tecnológico	Bajo diseño de marketing digital como proceso de promoción de servicios a clientes	0,03	2	0,06	1	0,03	3	0,09	3	0,09
Finanzas	Poco conocimiento en indicadores financieros que le permitan tener panorama de crecimiento a la empresa	0,04		0		0		0		0
	TOTAL	1								
Oportunidades										
Políticos	Descongestionar el sistema de salud (política pública) con otro método de tratamiento de enfermedades	0,1	2	0,2	1	0,1	3	0,3	2	0,2
Económicos	Alianza con EPS (1 – Sura) que cuentan con planes complementarios y permiten la posibilidad de la Medicina Funcional	0,09	3	0,27	2	0,18	4	0,36	2	0,18
	Reducir costos de tratamiento de enfermedades crónicas comunes en la actualidad	0,18	3	0,54	1	0,18	2	0,36	2	0,36
Sociales	Promover una nueva forma de tratar las enfermedades crónicas en la sociedad, estilos de vida	0,09	2	0,18	2	0,18	3	0,27	2	0,18
Tecnológicos/Científicos	Incremento de las ventas por la página web	0,09		0		0		0		0
	Involucrar cerca de 5 áreas diferentes a medicina tradicional (filosofía, entrenadores, entre otros) que permitan estudiar la ciencia completa de una persona en todos los aspectos de la vida	0,08	2	0,16	2	0,16	3	0,24	3	0,24
Ambientales	Uso de otros materiales del medio ambiente para tratar enfermedades crónicas (plantas medicinales, combinación de verduras y frutas, etc.)	0,09	3	0,27	2	0,18	3	0,27	3	0,27

Tabla 7. (Continuación)

Amenazas										
Políticos	Que la política pública del estado limite las prácticas de la Medicina Funcional al afectar los procedimientos estándar	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1
Económicos	Aumento de la competencia que implementen la Medicina Funcional	0,04	2	0,08	1	0,04	3	0,12	4	0,16
	Aumento de precios en materias primas que se utilizan en la Medicina Funcional (vitaminas, etc.)	0,06	2	0,12	2	0,12	3	0,18	3	0,18
	No todas las personas pueden pagar los tratamientos que requiere la Medicina Funcional	0,08	3	0,24	2	0,16	4	0,32	3	0,24
Sociales	El escepticismo de las personas por experimentar otro método de tratamiento en enfermedades crónicas	0,05	3	0,15	1	0,05	3	0,15	4	0,2
Total		1		3,91		2,71		5,28		4,76

Nota: * Matriz de planeación estratégica con sus respectivas ponderaciones y se comparará con las estrategias anteriormente estudiadas

Después de realizar la Matriz de Planeación estratégica cuantitativa en la tabla 7 y de efectuar sus ponderaciones respectivas de acuerdo a cada estrategia agresiva mencionada, podemos analizar que la estrategia que más prevalece y a la que el Centro de Bienestar Samsara debe darle mayor interés es la de “Desarrollo de mercados”, ya que tienen una puntuación total de 5,28.

Samsara para su proyección a futuro debe considerar como eje fundamental el crecimiento, identificando y desarrollando nuevos segmentos de mercado donde aumenten los servicios, las alianzas con EPS, los nuevos especialistas en su portafolio, atraer nuevos clientes, entre otros

5. Prospectiva

5.1. Análisis estructural

Para este capítulo de prospectiva, analizaremos las variables anteriormente estudiadas en los factores Endógenos y Exógenos, luego se calificará la motricidad de cada variable según el grado de influencia que ejercen las variables de la primera columna sobre las columnas restantes.

5.1.1. Software MICMAC

Utilizaremos para este análisis de variables el Software MICMAC y definiremos la ponderación (de 0 a 3) de cada variable sobre la otra.

Luego de definir la matriz en el software, obtenemos la matriz relacional de motricidad y dependencia de las variables, donde podemos observar y analizar la influencia de cada variable sobre el comportamiento de las demás, la suma de las filas nos determina la **Motricidad** y la suma de las columnas nos indica la **Dependencia**.

Las características de la matriz las podemos obtener del software y las observamos en la tabla 8, así:

Tabla 8. *Características de la Matriz*

INDICATOR	VALUE
Matrix size	23
Number of iterations	2
Number of zeros	359
Number of ones	127
Number of twos	32
Number of threes	11
Number of P	0
Total	170
Fillrate	32,1361%

El software nos permite graficar el siguiente plano de influencias directas de las variables declaradas anteriormente.

Plano de influencias directas

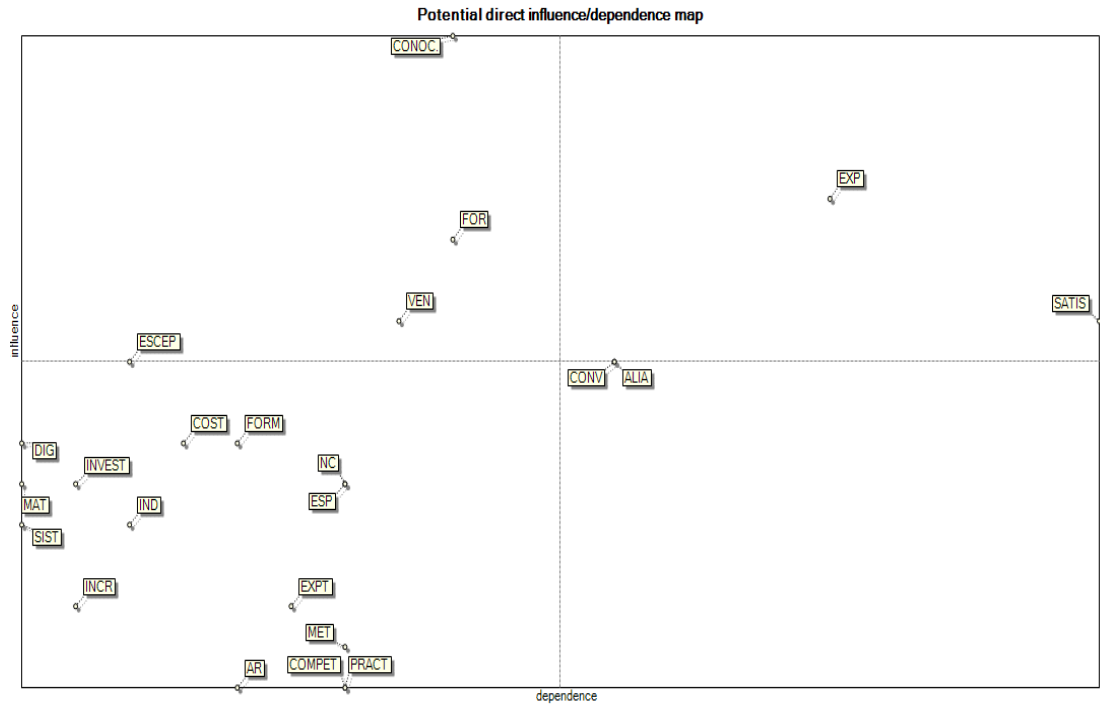


Figura 5. Plano de influencia Directa.

En él podemos observar cada variable y el cuadrante donde se ubica para determinar su importancia en la toma de decisiones.

Por último, vamos a generar el siguiente plano de desplazamiento a través del Software MicMac.

Plano de desplazamientos

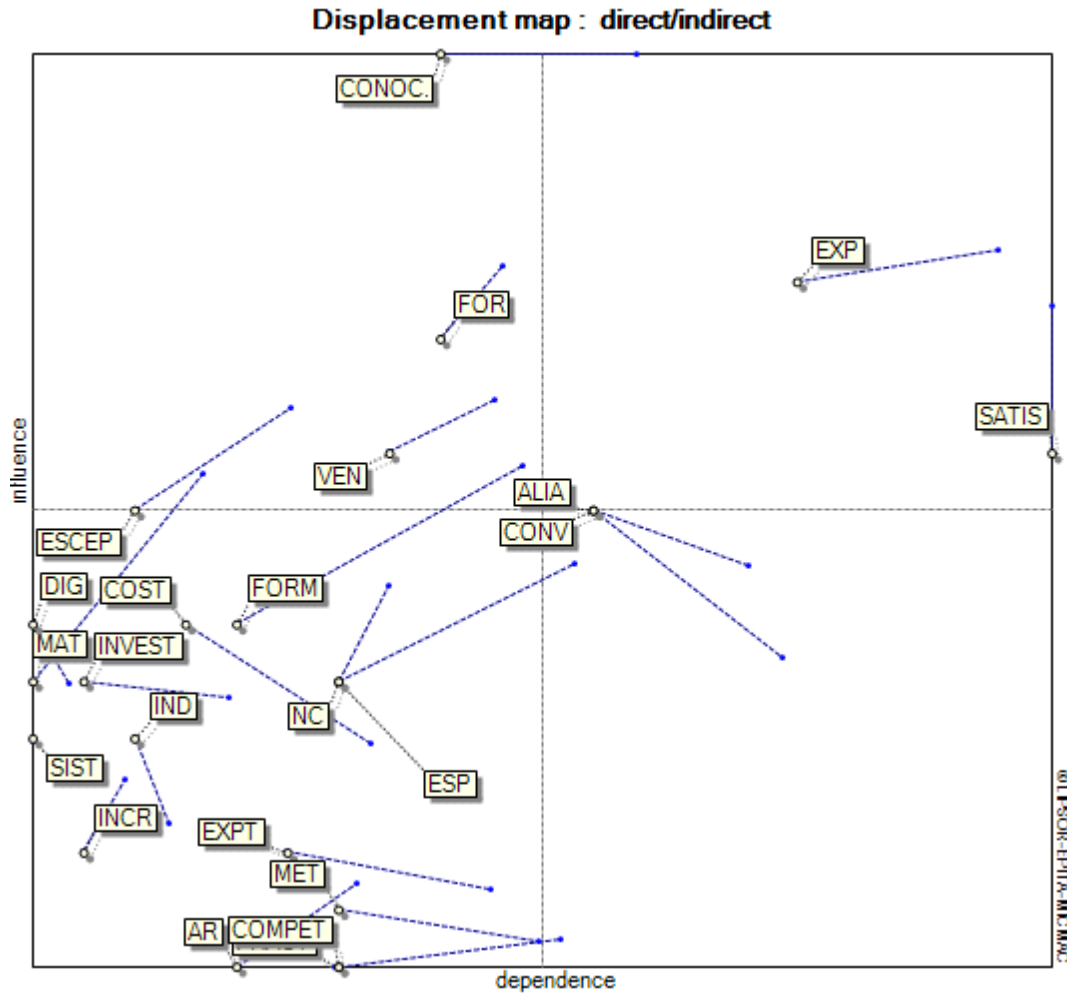


Figura 6. Plano de desplazamientos.

En este plano encontramos la dirección hacia donde se puede desplazar las variables.

A partir del anterior plano de la imagen 5 y, retomando la estrategia agresiva que en puntos anteriores obtuvimos y que se ubica en el cuadrante derecho arriba, podemos concluir que las variables más influyentes e importantes para el desarrollo del mercado del Centro de Bienestar Samsara son: la experiencia de los médicos en la Medicina Funcional, la satisfacción del cliente, los conocimientos que se tienen en tratamientos y hábitos de vida saludable, la formación del grupo

de especialistas que hacen parte de los tratamientos ajustados a la medida de cada paciente, las alianzas que se tienen y potencialmente se pueden crear como integración hacia adelante.

Según el análisis obtenido a través del software, se debe recomendar que se continúe el enfoque sobre dichas variables y estrategias, pero sin descuidar que se debe tener especial cuidado ya que se encuentran en la zona de conflicto al tener alta relación o dependencia entre ellas, con el fin de fortalecer e impulsar el crecimiento del Centro de Bienestar en un futuro medio y lejano.

5.2. Diseño y construcción de escenarios.

5.2.1. Software SMIC

Para este análisis de escenarios vamos a empezar definiendo las posibles hipótesis que se pueden dar de acuerdo a las variables más influyentes de la estrategia agresiva.

Las hipótesis elegidas para el centro de bienestar Samsara:

Tabla 9. *Hipótesis para SMIC*

N°	Título largo	Título corto	Descripción
1	Experiencia en el mercado de los médicos en centro de bienestar	Exp	Que tan probable es que aumente la experiencia en el mercado en un 80% aplicando los métodos para tratar enfermedades Aumentar 80% de experiencia para el año 2025
2	Alianzas con EPS	Alia	que tan probable es crear y fortalecer alianzas con 3 EPS actuales del mercado Crear 3 alianzas anuales con EPS
3	Ventas	Ven	Que tan probable es que aumente en un 80% las ventas para el año 2025 Aumento de ventas en un 80% para el año 2025
4	Satisfacción de clientes	Sat	80% de Clientes satisfechos con los resultados en las mejoras de salud Satisfacer a los clientes 80% con los tratamientos diseñados a la medida

Tabla 9. (Continuación)

5	Convenios con grupos de investigación	Conv	Que tan probable es crear alianza con grupo de investigación Crear alianza con un grupo de investigación cada dos años que desarrolle sistemas de información a la medida
---	---------------------------------------	------	--

Nota: * Definición de las posibles hipótesis que se pueden dar de acuerdo a las variables más influyentes de la estrategia agresiva

Posterior a la creación de hipótesis en el Software SMIC se crean 6 expertos que aportarán su conocimiento para la realización de los escenarios y ayudarán a calcular las probabilidades de que se de cada hipótesis dentro del Centro de Bienestar en un futuro. Los expertos serán los siguientes:

3 participantes de Samsara: Carolina – Coordinadora Administrativa y gestiones empresariales, Adriana – Medica cabecera de Samsara y Santiago – Medico coordinadora de especialidades.

1 analista externo: Claudia – Asesora en formulación de proyectos

2 estudiantes de especialización: Edwin – Ingeniero de Mercados y Uver - Administrador.

Probabilidades simples:

Para determinar las probabilidades simples se tiene en cuenta que los valores están comprendidos entre 0 y 1 y fueron definidos por cada experto en cada hipótesis de la siguiente manera:

Edwin:

	Probabilidades	
1 : Exp		0,7
2 : Alia		0,5
3 : Ven		0,7
4 : Sat		0,7
5 : Conv		0,3

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Uver:

	Probabilidades	
1 : Exp		0,7
2 : Alia		0,5
3 : Ven		0,5
4 : Sat		0,7
5 : Conv		0,5

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Claudia:

	Probabilidades	
1 : Exp		0,9
2 : Alia		0,7
3 : Ven		0,7
4 : Sat		0,9
5 : Conv		0,5

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Carolina:

	Probabilidades	
1 : Exp		0,7
2 : Alia		0,7
3 : Ven		0,9
4 : Sat		0,9
5 : Conv		0,5

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Adriana:

	Probabilidades	
1 : Exp		0,9
2 : Alia		0,5
3 : Ven		0,7
4 : Sat		0,9
5 : Conv		0,3

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Santiago:

	Probabilidades	
1 : Exp		0,7
2 : Alia		0,5
3 : Ven		0,7
4 : Sat		0,9
5 : Conv		0,5

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

El cálculo por grupo de expertos para cada hipótesis en total es el siguiente en la figura 7:

Probabilidades	
1 : Exp	0,691
2 : Alia	0,484
3 : Ven	0,603
4 : Sat	0,652
5 : Conv	0,365

Figura 7. Resultado por hipótesis de las probabilidades simples. En esta figura se puede observar el consolidado de las probabilidades simples determinadas de cada experto.

A continuación se presentan las probabilidades condicionales SI realización, realizadas por cada uno de los expertos:

Edwin:

	Exp	Alia	Ven	Sat	Conv
1 : Exp	0,7	0,7	0,9	0,9	0,7
2 : Alia	0,9	0,5	0,5	0,7	0,5
3 : Ven	0,7	0,9	0,7	0,9	0,5
4 : Sat	0,7	0,5	0,3	0,7	0,5
5 : Conv	0,3	0,3	0,1	0,1	0,3

Uver:

	Exp	Alia	Ven	Sat	Conv
1 : Exp	0,7	0,5	0,7	0,7	0,5
2 : Alia	0,5	0,5	0,7	0,5	0,5
3 : Ven	0,7	0,9	0,5	0,7	0,5
4 : Sat	0,7	0,7	0,5	0,7	0,3
5 : Conv	0,5	0,3	0,5	0,5	0,5

Claudia:

	Exp	Alia	Ven	Sat	Conv
1 : Exp	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
2 : Alia	0,7	0,7	0,7	0,7	0,5
3 : Ven	0,9	0,7	0,7	0,9	0,5
4 : Sat	0,9	0,7	0,7	0,9	0,5
5 : Conv	0,5	0,5	0,3	0,3	0,5

Carolina:

	Exp	Alia	Ven	Sat	Conv
1 : Exp	0,7	0,9	0,7	0,7	0,5
2 : Alia	0,7	0,7	0,5	0,5	0,3
3 : Ven	0,7	0,5	0,9	0,7	0,5
4 : Sat	0,7	0,5	0,3	0,9	0,5
5 : Conv	0,5	0,3	0,3	0,3	0,5

Adriana:

	Exp	Alia	Ven	Sat	Conv
1 : Exp	0,9	0,7	0,9	0,9	0,7
2 : Alia	0,5	0,5	0,7	0,7	0,5
3 : Ven	0,7	0,9	0,7	0,9	0,5
4 : Sat	0,9	0,7	0,5	0,9	0,5
5 : Conv	0,5	0,3	0,5	0,5	0,3

© LPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Santiago:

	Exp	Alia	Ven	Sat	Conv
1 : Exp	0,7	0,7	0,7	0,9	0,7
2 : Alia	0,7	0,5	0,5	0,5	0,5
3 : Ven	0,7	0,7	0,7	0,7	0,5
4 : Sat	0,7	0,5	0,3	0,9	0,5
5 : Conv	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5

© LPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

El cálculo Por grupo de expertos en total es el siguiente:

	Exp	Alia	Ven	Sat	Conv
1 : Exp	0,691	0,904	0,945	0,952	0,804
2 : Alia	0,633	0,484	0,656	0,645	0,584
3 : Ven	0,824	0,818	0,603	0,8	0,673
4 : Sat	0,897	0,869	0,865	0,652	0,809
5 : Conv	0,425	0,441	0,407	0,453	0,365

© LPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Figura 8. Resultado por expertos – Probabilidad condicional SI realización. En esta figura se consolida la opinión de todos los expertos con respecto a la probabilidad condicional SI

Las Probabilidades condicionales SI NO realización que definió cada experto son las siguientes:

Edwin:

	Exp	Alia	Ven	Sat	Conv
1 : Exp	0	0,7	0,1	0,3	0,7
2 : Alia	0,3	0	0,7	0,3	0,3
3 : Ven	0,3	0,7	0	0,1	0,7
4 : Sat	0,1	0,9	0,5	0	0,3
5 : Conv	0,5	0,3	0,5	0,3	0

© LPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Uver

	Exp	Alia	Ven	Sat	Conv
1 : Exp	0	0,7	0,1	0,3	0,9
2 : Alia	0,3	0	0,3	0,1	0,5
3 : Ven	0,3	0,7	0	0,1	0,7
4 : Sat	0,3	0,5	0,3	0	0,5
5 : Conv	0,3	0,3	0,3	0,5	0

© LPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Claudia:

	Exp	Alia	Ven	Sat	Conv
1 : Exp	0	0,9	0,1	0,1	0,5
2 : Alia	0,3	0	0,3	0,3	0,5
3 : Ven	0,3	0,5	0	0,1	0,5
4 : Sat	0,3	0,3	0,3	0	0,7
5 : Conv	0,5	0,3	0,3	0,5	0

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Carolina

	Exp	Alia	Ven	Sat	Conv
1 : Exp	0	0,7	0,1	0,1	0,9
2 : Alia	0,1	0	0,3	0,3	0,3
3 : Ven	0,3	0,1	0	0,1	0,5
4 : Sat	0,3	0,5	0,3	0	0,7
5 : Conv	0,3	0,3	0,3	0,5	0

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Adriana:

	Exp	Alia	Ven	Sat	Conv
1 : Exp	0	0,7	0,3	0,1	0,9
2 : Alia	0,3	0	0,3	0,3	0,5
3 : Ven	0,1	0,5	0	0,1	0,7
4 : Sat	0,3	0,7	0,9	0	0,5
5 : Conv	0,3	0,5	0,3	0,3	0

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Santiago

	Exp	Alia	Ven	Sat	Conv
1 : Exp	0	0,3	0,1	0,3	0,7
2 : Alia	0,3	0	0,3	0,3	0,5
3 : Ven	0,1	0,5	0	0,1	0,5
4 : Sat	0,1	0,5	0,3	0	0,5
5 : Conv	0,3	0,5	0,3	0,3	0

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

El cálculo por grupo de expertos en total para la probabilidad condicional SI NO realización es la siguiente:

	Exp	Alia	Ven	Sat	Conv
1 : Exp	0	0,492	0,306	0,205	0,627
2 : Alia	0,15	0	0,222	0,182	0,426
3 : Ven	0,107	0,401	0	0,234	0,563
4 : Sat	0,102	0,448	0,328	0	0,561
5 : Conv	0,232	0,295	0,301	0,201	0

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Figura 9. Resultado total por expertos en probabilidad condicional SI No realización. Se consolidan todas las opiniones en esta figura.

Considerando 5 hipótesis y las probabilidades aportadas por cada experto anteriormente, se generan 32 posibles escenarios (8 conforman el espacio morfológico al tener una ponderación acumulada menor igual a 80%), los cuales se presentan a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 10. Escenarios de acuerdo a las Hipótesis.

	Edwin	Uver	Claudia	Carolina	Adriana	Santiago	Samsara	Acum Ponderado	En %
32 – 00000	0,161	0,218	0,209	0,313	0,098	0,276	0,213	0,213	21%
02 – 11110	0,16	0,118	0,274	0,197	0,313	0,139	0,2	0,413	41%
01 – 11111	0,065	0,093	0,23	0,198	0,107	0,154	0,141	0,554	55%
10 – 10110	0,187	0,09	0,097	0,065	0,054	0,072	0,094	0,648	65%
09 – 10111	0,051	0,066	0,049	0,034	0,13	0,12	0,075	0,723	72%
05 – 11011	0,061	0,034	0,076	0	0	0,038	0,035	0,758	76%
14 – 10010	0,011	0,031	0	0,04	0,086	0	0,028	0,786	79%
06 – 11010	0,029	0,036	0	0,025	0,021	0,049	0,027	0,813	81%
31 – 00001	0,052	0,036	0	0,031	0,017	0,022	0,027	0,84	84%
04 – 11100	0,094	0,02	0	0,013	0	0,027	0,026	0,866	87%
13 – 10011	0,005	0,029	0	0	0,068	0,02	0,02	0,886	89%
12 – 10100	0,006	0,052	0	0	0,048	0	0,018	0,904	90%
23 – 01001	0,041	0,016	0,008	0	0	0,008	0,012	0,916	92%
29 – 00011	0,026	0	0	0,022	0	0,024	0,012	0,928	93%
11 – 10101	0	0,033	0,026	0	0	0	0,01	0,938	94%
21 – 01011	0	0,014	0	0	0,032	0	0,008	0,946	95%
03 – 11101	0,01	0	0	0,029	0	0	0,007	0,953	95%
20 – 01100	0	0,018	0	0	0,023	0,001	0,007	0,96	96%
18 – 01110	0	0,033	0	0	0	0	0,006	0,966	97%
19 – 01101	0	0,017	0	0	0	0,017	0,006	0,972	97%
28 – 00100	0,036	0,002	0	0	0	0	0,006	0,978	98%
15 – 10001	0	0,009	0,023	0	0	0	0,005	0,983	98%
16 – 10000	0	0,008	0	0,016	0	0	0,004	0,987	99%
17 – 01111	0	0,025	0	0	0	0	0,004	0,991	99%
24 – 01000	0	0	0,004	0	0,003	0,017	0,004	0,995	100%
27 – 00101	0	0,003	0	0	0	0,015	0,003	0,998	100%
08 – 11000	0	0	0	0,009	0	0	0,002	1	100%
07 – 11001	0	0	0,005	0	0	0	0,001	1,001	100%
26 – 00110	0,006	0	0	0	0	0	0,001	1,002	100%
30 – 00010	0	0	0	0,005	0	0	0,001	1,003	100%
22 – 01010	0	0	0	0	0	0	0	1,003	100%
25 – 00111	0	0	0	0,003	0	0	0	1,003	100%

Nota: * Todas las combinaciones posibles de escenarios y su respectiva probabilidad que ocurra.

El Histograma de los anteriores escenarios es el siguiente:

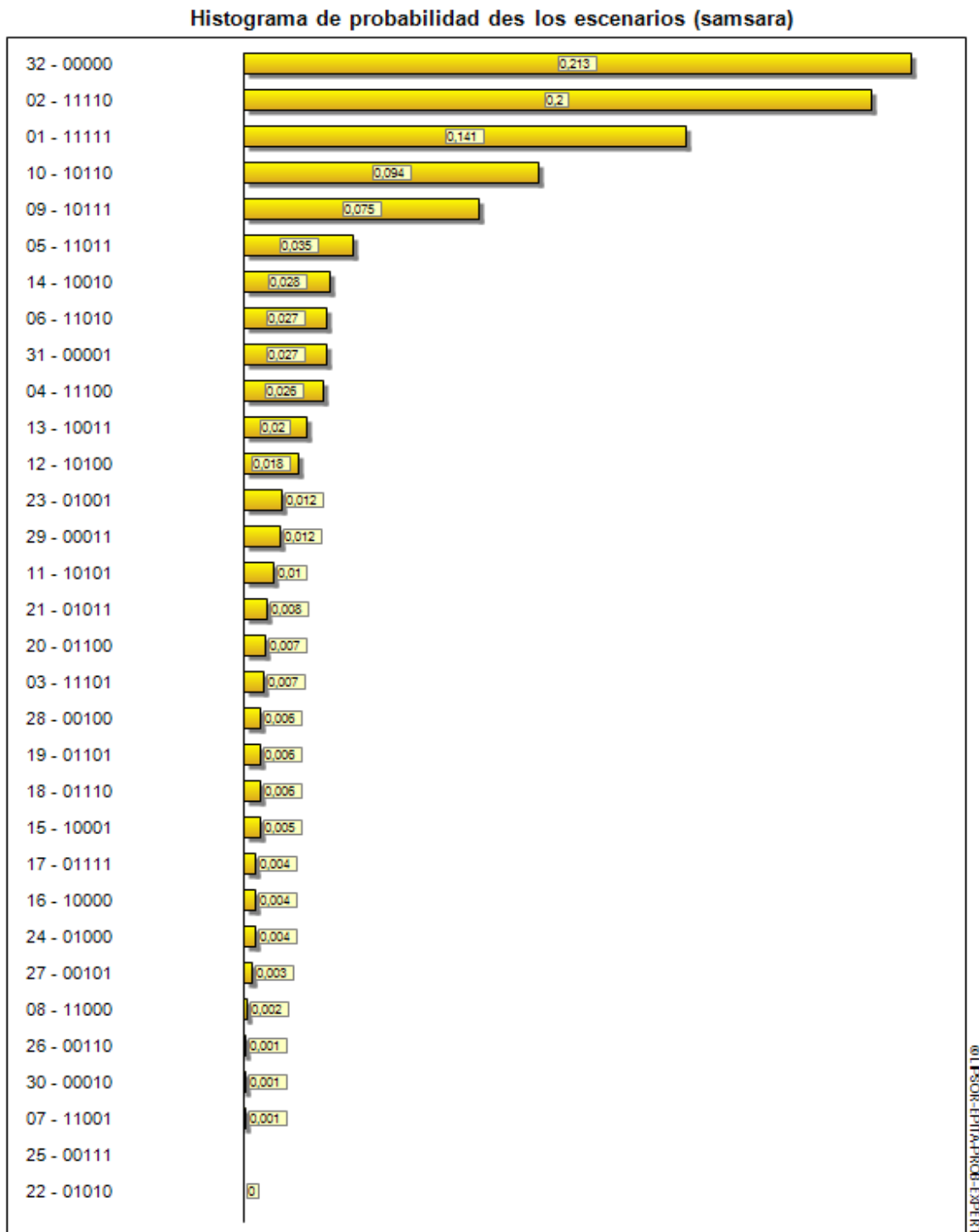


Figura 10. Histograma de escenarios.

En esta figura se observa la probabilidad de que ocurra cada escenario posible.

A continuación presentaremos el análisis de cada escenario con sus respectivas causas y consecuencias y de acuerdo a la probabilidad de que se dé:

Escenario más probable: Escenario pesimista

Este escenario se considera el más pesimista ya que es donde se traduce que no habrá ocurrencia de las hipótesis seleccionadas (estado 0). Se analiza de primero porque fue el escenario que obtuvo mayor probabilidad

Tabla 11. *Análisis escenario 1*

Nombre del escenario: 0 0 0 0 0

Causas	Consecuencias
Que pasó en el camino	Qué implicaciones tiene la ocurrencia de este escenario
No se tenían suficientes conocimientos financieros para tener control total sobre los indicadores y por ende la rentabilidad del negocio.	Que el centro de Bienestar entraría en un proceso de estancamiento donde tendrá muy pocas posibilidades de crecimiento y desarrollo del mercado
No se han creado alianzas suficientes para que más usuarios conozcan los servicios.	No habría aumento significativo de clientes, por ende de ventas lo que tendría grandes efectos en las finanzas y el sostenimiento de Samsara.
Pocas estrategias de mercadeo que permita llegar a más mercado potencial.	No podrían aumentar la experiencia de aplicar métodos alternativos de recuperación en enfermedades crónicas.
Que no se consideró una estrategia agresiva para entrar en el mercado y por ende la participación ha sido baja	

Escenario con la segunda mejor probabilidad:

En este escenario, a diferencia del anterior, encontramos la probabilidad de que ocurran las hipótesis: Experiencia, alianzas, ventas y satisfacción en conjunto. La probabilidad que arroja el Software es alta y cercana al escenario pesimista, lo que se puede analizar en el sentido de que existe cierto grado de incertidumbre dentro de los expertos acerca del tema y acerca del impacto que pueden tener este tipo de Centros de Bienestar en la sociedad, el cual propone un método diferente a los métodos tradicionales y estándar de tratar enfermedades basados en medicamentos. Dicha incertidumbre hace que los expertos tengan apreciaciones divididas sobre la posibilidad que impacte en el mercado con éxito o, que por el contrario, se encuentran con el escepticismo de la sociedad por experimentar alternativas de vida saludable.

Tabla 12. *Análisis escenario 2.*

Nombre del escenario: 1 1 1 1 0

Causas	Consecuencias
Que pasó en el camino	Qué implicaciones tiene la ocurrencia de este escenario
Los integrantes del Centro de Bienestar han mostrado temor de implementar estrategias agresivas para desarrollar mercado.	Que el Centro de Bienestar aumente sus ventas, sus clientes satisfechos, sus alianzas con EPS y por ende su experiencia en el mercado y en tratamientos hechos a la medida de cada paciente.
Pocas personas han conocido el portafolio de productos y servicios que cuenta el Centro de Bienestar	La creación de convenios con grupos de investigación puede no darse sin que afecte las otras hipótesis en estudio.

Escenario optimista: Todas las hipótesis ocurren unidas.

En este escenario encontramos que la tercer probabilidad más alta de que todas las hipótesis se den al tiempo. Continuando con el análisis de los escenarios anteriores, podemos evidenciar que las variables logran estar muy relacionadas entre ellas y que si se logran romper esquemas de pensamiento acerca de tratamientos alternativos en las enfermedades crónicas, el Centro de Bienestar podría tener alto impacto en el mercado, en el aumento de portafolio de servicios y productos, en sus ventas anuales, en la satisfacción de los clientes, en las nuevas alianzas con las EPS y en nuevos convenios con grupos de investigación que aporten conocimientos científicos en el mejoramiento de los servicios tecnológicos.

Tabla 13. *Análisis escenario 3*

Nombre del escenario: 1 1 1 1 1

Causas	Consecuencias
Que pasó en el camino	Qué implicaciones tiene la ocurrencia de este escenario
El Centro de Bienestar Samsara ha tenido un comportamiento conservador en el tiempo de funcionamiento. Se han enfocado en fortalecer sus conocimientos y en diseño de tratamientos a la medida. Poca inversión en Sistemas de información que permitan agilizar procesos estadísticos y de diagnóstico en los pacientes.	Que el crecimiento del Centro de Bienestar Samsara sea agresivo e impactante. Altos indicadores financieros debido al aumento en las ventas. Alianzas y convenios nuevos e innovadores para el centro de bienestar. Aumento significativo de experiencia en los profesionales que allí participan.

Escenario de experiencia, ventas y satisfacción en clientes:

En este escenario podemos analizar que, existe dentro de las probabilidades, la opción de que las hipótesis 1, 3 y 4 se den al mismo tiempo con éxito para el Centro de Bienestar, siendo acorde y consecuente con el funcionamiento actual de Samsara, donde fundamentales los clientes, las ventas, la experiencia y los tratamientos están más allá de las alianzas que se den con EPS y con grupos de investigación como valor agregado a la práctica de la Medicina Funcional

Tabla 14. *Análisis escenario 4*

Nombre del escenario: 1 0 1 1 0

Causas	Consecuencias
Que pasó en el camino	Qué implicaciones tiene la ocurrencia de este escenario
Se tiene estrategias conservadoras de penetración en el mercado. Poca inversión en estrategias de mercadeo para ofertar servicios y productos. Enfoque primordial en la persona y su enfermedad	Como implicación principal sería continuar con el ritmo actual de crecimiento del Centro de Bienestar, manteniendo la estrategia conservadora y enfocada en los clientes que se tienen y los que normalmente llegan cada año. Se adquiriría experiencia en la aplicación de tratamientos a la medida de cada paciente logrando su satisfacción.

5.3. Construcción de escenario apuesta.

5.3.1. Construcción del árbol de pertinencias con base en Matriz RICE

Ahora, procederemos a la construcción del árbol de pertinencia, con el fin de encaminar y consolidar el estudio de prospectiva, realizado en el Centro de Bienestar Samsara, hacia el escenario apuesta o escenario ideal, que nos permitirá identificar todas aquellas acciones para alcanzar las hipótesis u objetivos considerados en los escenarios anteriores y consecuentemente el

impacto que tendría cada uno. Allí también se tiene en cuenta hasta donde están dispuestos a trabajar los actores sociales involucrados para el crecimiento del centro de bienestar.

5.3.2. Formulación de acciones estratégicas

Para la construcción del árbol, se utilizará el análisis RICE, donde las hipótesis las transformamos en objetivos a alcanzar en un futuro medio y a cada uno de ellos le identificaremos las acciones necesarias que ayuden a “Reducir”, “Crear”, “Incrementar” y “Eliminar”, como se muestra a continuación.

Análisis RICE para el objetivo estratégico

Tabla 15. *Objetivo 1*

Objetivo 1: Aumentar 80% de experiencia en el mercado para el año 2025, utilizando métodos de Medicina Funcional

<p>Reducir</p> <ul style="list-style-type: none"> • El tiempo de consolidación de encuesta a pacientes nuevos. • Costos de medicamentos alternativos. 	<p>Crear</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telemedicina, que permita atender a distancia. • App que permita tener actualizado al paciente en los tratamientos.
<p>Incrementar</p> <ul style="list-style-type: none"> • El número de especialidades relacionadas con la Medicina Funcional. • Mercadeo digital para clientes potenciales. 	<p>Eliminar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesos largos en el registro de usuarios. • Proceso manual de diagnóstico a cada paciente.

Tabla 16. *Objetivo 2*

Objetivo 2: Crear 3 alianzas anuales con EPS que tengan planes complementarios.

<p>Reducir</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesos de alianza con eps (tramites). • Costos en los tratamientos diseñados para cada paciente. 	<p>Crear</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicios de interés en las EPS en outsourcing •
<p>Incrementar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestiones con EPS que tengan plan complementario. 	<p>Eliminar</p> <ul style="list-style-type: none"> •

Tabla 17. *Objetivo 3*

Objetivo 3: Aumentar las ventas en 80% para el año 2025

<p>Reducir</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos de medicamentos alternativos (vitaminas, complementos, etc.) • Costos de atención con especialistas 	<p>Crear</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de información que agilicen procesos de registro • Estrategias de mercadeo fuertes.
<p>Incrementar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicios diferenciadores. • Atención personalizada en todos los ejes humanos. 	<p>Eliminar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Temor de explorar estrategias de mercadeo agresivas.

Tabla 18. *Objetivo 4*

Objetivo 4: Satisfacer en un 80% los clientes con los resultados en las mejoras de salud

<p>Reducir</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos invasivos en los pacientes • Tiempos de espera en las consultas 	<p>Crear</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuestas de satisfacción después de cada procedimiento. • Alternativas de pago en los tratamientos.
<p>Incrementar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planes de mejoramiento trimestral. • Opciones de elegir tipo de especialidades previo estudio del médico de cabecera. 	<p>Eliminar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Restricciones para acceder a ciertas especialidades.

Tabla 19. *Objetivo 5*

Objetivo 5: Crear alianza con grupos de investigación cada dos años para el desarrollo de sistemas de información a la medida

<p>Reducir</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tramites en los convenios con Universidades 	<p>Crear</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicios adicionales que involucren facilidades de acceso al portafolio.
<p>Incrementar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las consultas acerca de grupos de investigación y aportes científicos relacionados con la Medicina Funcional 	<p>Eliminar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Restricción de información en diseño de tratamientos personalizados

5.3.3. Matriz IGO

Después de tener definidas las acciones necesarias para alcanzar cada uno de los objetivos, se procede a identificar el grado de importancia y gobernabilidad de cada acción, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 20. *Matriz IGO*

ARBOL DE PERTINENCIA					
				Importancia	Gobernabilidad
Objetivo 1: Aumentar 80% de experiencia en el mercado para el año 2025, utilizando métodos de Medicina Funcional	Reducir	El tiempo de consolidación de encuesta a pacientes nuevos	1	60	70
		Costos de medicamentos alternativos	2	65	20
	Crear	Telemedicina, que permita atender a distancia	3	80	45
		App que permita tener actualizado al paciente en los tratamientos	4	85	90
	Incrementar	El número de especialidades relacionadas con la Medicina Funcional	5	80	75
		Mercadeo digital para clientes potenciales	6	90	60
	Eliminar	Procesos largos en el registro de usuarios	7	60	85
		Proceso manual de diagnóstico a cada paciente	8	80	90
Objetivo 2: Crear 3 alianzas anuales con EPS que tengan planes complementarios.	Reducir	Procesos de alianza con eps (tramites)	9	70	30
		Costos en los tratamientos diseñados para cada paciente	10	40	10
	Crear	Servicios de interés en las EPS en outsourcing	11	45	45
		Gestiones con EPS que tengan plan complementario	12	60	50
Objetivo 3: Aumentar las ventas en un 80% para el año 2025	Reducir	Costos de medicamentos alternativos (vitaminas, complementos, etc)	13	20	10
		Costos de atención con especialistas	14	40	25
	Crear	Sistemas de información que agilicen procesos de registro	15	80	60
		Métodos analíticos para diagnóstico preliminar de nuevos pacientes	16	20	70
	Incrementar	Servicios diferenciadores	17	75	80
		Atención personalizada en todos los ejes humanos	18	90	90
	Eliminar	Temor de explorar estrategias de mercadeo agresivas.	19	50	30
Objetivo 4: Satisfacer en un 80% los clientes con los resultados en las mejoras de salud	Reducir	Procedimientos invasivos en los pacientes	20	20	80
		Tiempos de espera en las consultas	21	40	80
	Crear	Encuestas de satisfacción después de cada procedimiento	22	90	90
		Alternativas de pago en los tratamientos	23	85	60
	Incrementar	Planes de mejoramiento trimestral	24	80	50
		Opciones de elegir tipo de especialidades previo estudio del médico de cabecera	25	40	65

Tabla 20. (Continuación)

	Eliminar	Restricciones para acceder a ciertas especialidades	26	70	90
Objetivo 5: Crear alianza con grupos de investigación cada dos años para el desarrollo de sistemas de información a la medida	Reducir	Tramites en los convenios con Universidades	27	70	10
	Crear	Servicios adicionales que involucren facilidades de acceso al portafolio	28	45	30
	Incrementar	Las consultas acerca de grupos de investigación y aportes científicos relacionados con la Medicina Funcional	29	50	40
	Eliminar	Restricción de información en diseño de tratamientos personalizados	30	50	90

Ahora, se graficará en la figura 11 cada una de las acciones en el plano cartesiano, como guía para interpretar la ubicación de las mismas de acuerdo a su puntuación en importancia y gobernabilidad según actores involucrados.

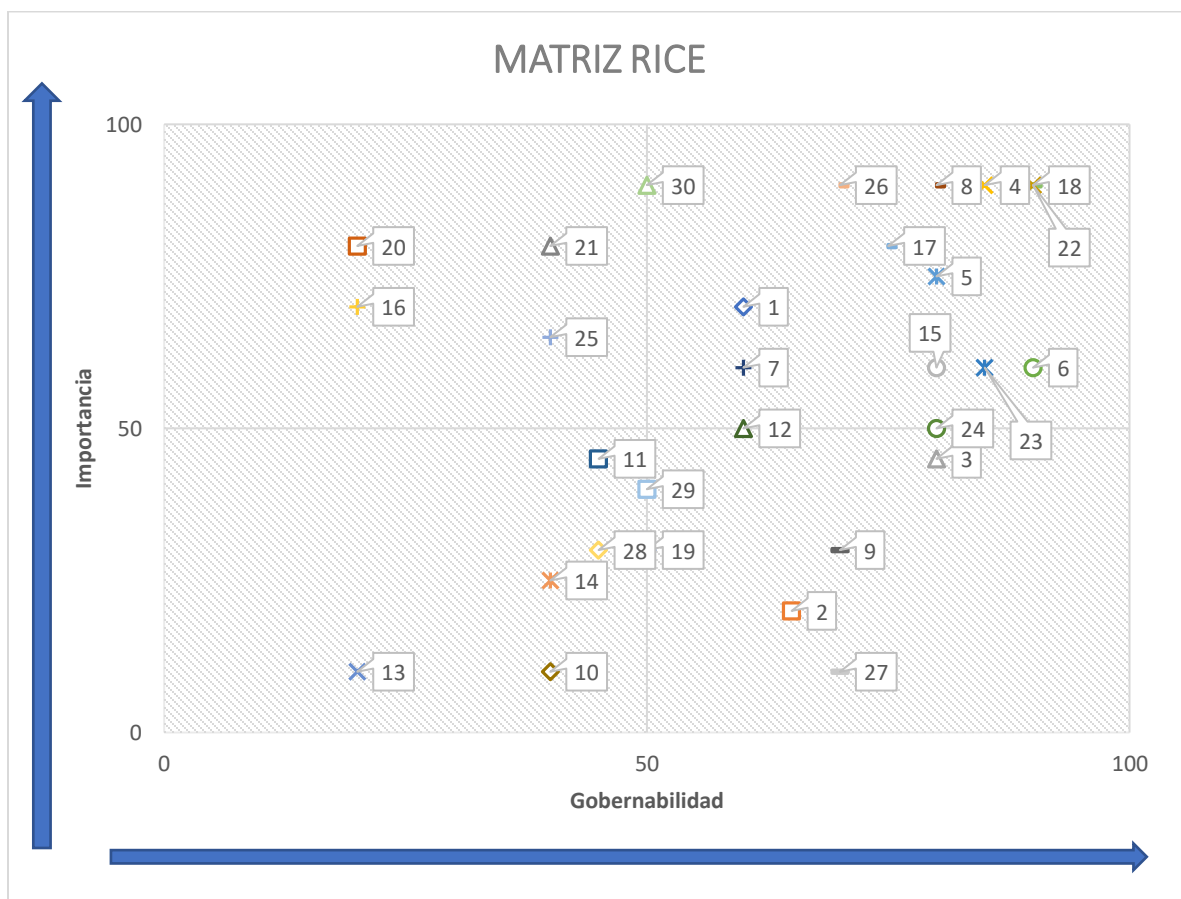


Figura 11. Matriz RICE.

Ubicación en el plano cartesiano de cada acción de acuerdo a la importancia y gobernabilidad.

5.3.4. Consolidación del árbol de pertinencias.

Tomando en cuenta los resultados y ubicaciones anteriores, se construirá el árbol de pertinencia considerando todas aquellas acciones que tienen mayor pertinencia y gobernabilidad para implementar dentro del Centro de Bienestar Samsara.

Tabla 21. *Árbol de pertinencia*

Opción estratégica		
Desarrollar y aumentar el mercado regional con la prestación de servicios relacionados con la Medicina Funcional	Objetivos	Acciones
	Objetivo 1: Aumentar 80% de experiencia en el mercado para el año 2025, utilizando métodos de Medicina Funcional	El tiempo de consolidación de encuesta a pacientes nuevos
		App que permita tener actualizado al paciente en los tratamientos
		El número de especialidades relacionadas con la Medicina Funcional
		Mercadeo digital para clientes potenciales
		Procesos largos en el registro de usuarios
		Proceso manual de diagnóstico a cada paciente
	Objetivo 4: Satisfacer en un 80% los clientes con los resultados en las mejoras de salud	Procedimientos invasivos en los pacientes
		Tiempos de espera en las consultas
		Encuestas de satisfacción después de cada procedimiento
		Alternativas de pago en los tratamientos
		Opciones de elegir tipo de especialidades previo estudio del médico de cabecera
		Restricciones para acceder a ciertas especialidades
	Objetivo 5: Crear alianza con grupos de investigación cada dos años para el desarrollo de sistemas de información a la medida	Servicios adicionales que involucren facilidades de acceso al portafolio
		Las consultas acerca de grupos de investigación y aportes científicos relacionados con la Medicina Funcional
		Restricción de información en diseño de tratamientos personalizados

6. Conclusiones

A partir de los análisis presentados en este trabajo de prospectiva, podemos evidenciar que el Centro de Bienestar Samsara, a pesar del poco tiempo que lleva operando en el mercado local, ha contado con una penetración aceptable, sin embargo, debe optar por estrategias agresivas a futuro en el desarrollo del mercado, que le permitan crecer en el entorno, mejorar sus condiciones actuales, ampliar su portafolio de servicios y productos y por ende aumentar sus clientes y ventas anuales.

El sistema de salud actual en Colombia, está sujeto a metodologías estándar y procedimientos enmarcados dentro de políticas de estado; el Centro de Bienestar Samsara debe aprovechar el factor diferenciador fundamental que tiene para lograr grandes impactos en la sociedad y poder demostrar que, con tratamientos alternativos de Medicina Funcional, se pueden disminuir costos en la atención a pacientes con enfermedades crónicas y se puede mejorar la calidad de vida de los mismos.

Aumentar el número de especialidades en el Centro de Bienestar Samsara permitirá brindar un servicio más integral, logrando aumentar las ventas y la satisfacción de los clientes que adquieren productos y servicios.

Fomentar las alianzas con nuevas EPS y con grupos de investigación, fortalecerá la credibilidad de la Medicina Funcional y ayudará a que el servicio que se oferte cuente con más cobertura de atención en los pacientes con enfermedades crónicas y acorde a los avances de sistemas de información orientado a clientes.

7. Recomendaciones

El Centro de Bienestar Samsara debe adoptar este estudio como eje central para el crecimiento positivo en el futuro de mediano y largo plazo. Estudiar e implementar las estrategias que se plantean, permitirá que aumente la participación en el mercado, desarrolle servicios y productos de gran impacto para los clientes y adquiera mayor credibilidad dentro de los individuos que son escépticos ante metodologías nuevas para tratamientos de enfermedades crónicas.

A nivel mundial, es cada día más notorio como las personas están siendo conscientes de adoptar estilos de vida saludables y agradables con el medio ambiente, porque no apostarle a Centros de Bienestar como Samsara, donde se brindan este tipo de alternativas desde la experiencia de médicos expertos en Medicina Funcional y con amplio recorrido en el sector salud estándar, permitiendo innovar en el sector y mejorando la calidad de vida de la sociedad.

Bibliografía.

Astigarraga, E. (2001). *El Método Delphi - Escenarios*. Bilbao: U. d. Deusto. Obtenido de Prospectiva.eu 2001.

Bas, E. (2008). *Prospectiva: Cómo usar el pensamiento sobre el futuro*. Barcelona: Ariel.

Garavito D., Lozano J. (2016). *Estudio de prospectiva en un hospital público de III nivel 2016-2025 en la ciudad de Bogotá*. Universidad de la Salle. Bogotá 2016. Tomado de:
http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/18388/47111043_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Garza J., Cortez D. (2011). *El uso del método MICMAC y MACTOR análisis prospectivo en un área operativa para la búsqueda de la excelencia operativa a través del Lean Manufacturing*. Mexico. 2011. Recuperado de:
<https://www.researchgate.net/publication/315614150> El uso del metodo MICMAC y MACTOR analisis prospectivo en un area operativa para la busqueda de la excelencia operativa a traves del Lean Manufacturing

Godet, M. (2007). *Creating Futures: Scenario Planning as a Strategic management tool*. París: Economica. 2007

Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción, Manual de prospectiva y estrategia*. Estrategia y gestión competitiva. París 1993. Tomado de:
<https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/De%20la%20anticipaci%C3%B3n%20a%20la%20acci%C3%B3n.pdf>

Maqueda, J. (1996). *Cuadernos de dirección estratégica y planificación*. Madrid: Diaz de Santos.

Palacios Blanco, J. L., & Centeno Torres, R. (2006). *Escenarios de competitividad*. Texas. 2006

Samsara (2018). Recuperado de: <https://www.samsaramed.com/>