

**PLAN DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DEL CONSULTORIO DE  
FISIOTERAPIA DRA. LYDA GISELA GONZALEZ BERNAL UBICADO EN EL  
MUNICIPIO DE FACATATIVÁ 2020-2023**

**FREDY ALEXANDER GAMBOA CANO  
INGRID VIVIANA GUALTERO SOLANO**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONOMICAS Y CONTABLES  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
FACATATIVA  
2019**

**PLAN DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DEL CONSULTORIO DE  
FISIOTERAPIA DRA. LYDA GISELA GONZALEZ BERNAL UBICADO EN EL  
MUNICIPIO DE FACATATIVÁ 2020-2023**

**FREDY ALEXANDER GAMBOA CANO  
INGRID VIVIANA GUALTERO SOLANO**

**ASESOR  
BENJAMÍN ANDRÉS MANJARRÉS ZÁRATE  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS Y MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE  
ORGANIZACIONES**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONOMICAS Y CONTABLES  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
FACATATIVA  
2019**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

**Facatativá 14 de marzo del 2019**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo es dedicado en primera instancia a Dios por prestarnos la vida, guiarnos y darnos la oportunidad de superar las adversidades que se nos presentaron a lo largo de este proceso, porque nos llenó de fortaleza para no desfallecer y porque gracias a él siempre tuvimos un norte para poder culminar esta etapa de nuestras vidas.

A nuestros familiares por el apoyo, el amor y la confianza que nos brindaron, porque fueron el motor para salir adelante e hicieron parte de cada momento en este proceso de formación.

## **AGRADECIMIENTOS**

Este trabajo no es más sino el fruto del trabajo de cinco años que hicieron parte de nuestra formación profesional, es por esto que agradecemos primeramente a Dios por darnos la oportunidad de vivir y gozar esta experiencia en todo momento, siempre guiándonos en los momentos difíciles de nuestra carrera.

También agradecemos a nuestros familiares que nos apoyaron siempre y creyeron en nosotros en este viaje de querer ser mejores personas cada día; como también agradecemos a los docentes que hicieron parte de nuestra formación como Administradores de Empresas por su apoyo y sus consejos en el proceso de aprendizaje.

También agradecemos a la Dra. Lyda Gisela González Bernal quien nos abrió las puertas de su consultorio y nos brindó la confianza y la información necesaria para el desarrollo del trabajo.

Y, por último, pero no menos importante agradecemos al Docente Benjamín Andrés Manjarrez Zarate director del trabajo de grado, quien fue parte esencial para el desarrollo del mismo, siempre mostrando la mejor disposición y guiándonos por su conocimiento y experiencia.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>12</b>
<b>1 TÍTULO</b> .....	<b>13</b>
<b>2 ÁREA, LÍNEA Y TEMA</b> .....	<b>14</b>
<b>3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>15</b>
<b>3.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA</b> .....	<b>15</b>
<b>3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	<b>16</b>
<b>3.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	<b>16</b>
<b>4 OBJETIVOS</b> .....	<b>17</b>
<b>4.1 OBJETIVO GENERAL</b> .....	<b>17</b>
<b>4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	<b>17</b>
<b>5 JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>18</b>
<b>6 MARCO REFERENCIAL</b> .....	<b>19</b>
<b>6.1 MARCO TEORICO</b> .....	<b>19</b>
<b>6.2 MARCO CONCEPTUAL</b> .....	<b>22</b>
<b>6.3 MARCO INSTITUCIONAL</b> .....	<b>26</b>
<b>6.4 MARCO LEGAL</b> .....	<b>27</b>
<i>6.4.1 Artículo 4o. Requisito Para El Ejercicio De La Profesión De Fisioterapia.</i> .....	<b>27</b>
<i>6.4.2 Ley 1164 De 2007</i> .....	<b>28</b>
<i>6.4.3 Decreto Número 1056 De 1954</i> .....	<b>28</b>
<b>7 DISEÑO METODOLOGICO</b> .....	<b>29</b>
<i>7.5.1 Entrevista:</i> .....	<b>34</b>
<i>7.5.2 Excel:</i> .....	<b>34</b>

<b>8 DIAGNOSTICO LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CONSULTORIO DE FISIOTERAPIA DRA. LYDA GISELA GONZÁLEZ BERNAL.....</b>	<b>35</b>
<b>8.1 AUDITORIA EXTERNA .....</b>	<b>35</b>
8.1.1 <i>Matriz Análisis Integrado del Entorno .....</i>	35
8.1.2 <i>Matriz de perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM .....</i>	45
8.1.3 <i>Matriz de evaluación de factores externos EFE .....</i>	49
8.1.4 <i>Matriz de perfil competitivo.....</i>	51
<b>8.2 AUDITORÍA INTERNA.....</b>	<b>53</b>
8.2.1 <i>Matriz de perfil de capacidad interna PCI.....</i>	53
8.2.2 <i>Matriz de evaluación de factores internos EFI.....</i>	55
8.2.3 <i>Matriz de perfil de evaluación de la posición estratégica y la acción PEYEA .....</i>	57
<b>9 ESTRATEGIAS QUE CONTRIBUYEN AL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DEL CONSULTORIO DRA. LYDA GISELA GONZALEZ BERNAL.....</b>	<b>60</b>
<b>10 PLANES DE ACCIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DEL CONSULTORIO DRA. LYDA GISELA GONZALEZ BERNAL .....</b>	<b>63</b>
<b>11 INDICADORES DE GESTIÓN Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS PARA EVALUAR EL IMPACTO DEL PLAN DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL .....</b>	<b>74</b>
<b>11.1 INDICADORES DE GESTIÓN .....</b>	<b>75</b>
<b>11.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>83</b>
11.2.1 <i>Mision.....</i>	83
11.2.2 <i>Vision.....</i>	83
11.2.3 <i>Mega .....</i>	83
11.2.4 <i>Principios y valores.....</i>	83
<b>11.3 ORGANIGRAMA POR PROCESOS.....</b>	<b>84</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>85</b>

**RECOMENDACIONES.....86**  
**WEBGRAFIA..... ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**  
**BIBLIOGRAFÍA .....87**  
**ANEXOS.....88**

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Relación pacientes EPS Sanitas.....	32
Tabla 2 Relación pacientes EPS Compensar .....	33
Tabla 3 Matriz Análisis Integrado del Entorno .....	37
Tabla 4 Matriz POAM.....	46
Tabla 5 Matriz EFE .....	49
Tabla 6 Matriz de perfil competitivo .....	51
Tabla 7 Matriz de perfil de capacidad interna PCI .....	54
Tabla 8 Matriz de evaluación de factores internos EFI .....	55
Tabla 9 Matriz PEYEA .....	57
Tabla 10 Matriz DOFA .....	61
Tabla 11 Plan de acción N°1 .....	64
Tabla 12 Plan de acción N°2 .....	65
Tabla 13 Plan de acción N°3 .....	66
Tabla 14 Plan de acción N°4 .....	67
Tabla 15 Plan de acción N°5 .....	68
Tabla 16 Plan de acción N°6 .....	69
Tabla 17 Plan de acción N°7 .....	70
Tabla 18 Plan de acción N°8 .....	71
Tabla 19 Plan de acción general.....	72
Tabla 20 Indicadores plan de acción N° 1 .....	75
Tabla 21 Indicadores plan de acción N° 2 .....	76
Tabla 22 Indicadores plan de acción N° 3 .....	77
Tabla 23 Indicadores plan de acción N° 4 .....	78
Tabla 24 Indicadores plan de acción N° 5 .....	79
Tabla 25 indicadores plan de acción N° 6.....	80
Tabla 26 Indicadores plan de acción N° 7 .....	81
Tabla 27 Indicadores plan de acción N° 8 .....	82

## LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Matriz PEYEA.....	58
Gráfica 2 Organigrama por procesos.....	84

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A .....	88
---------------	----

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad se sabe que las organizaciones deben estar alerta y adaptarse a los cambios que trae consigo la tecnología, es por esto que las organizaciones que no cuentan con una estructura organizacional definida deben centrarse en hacer un fortalecimiento organizacional para consolidarse en el sector al que pertenecen.

Para ello la planeación estratégica es una herramienta fundamental que ayuda en el proceso de realizar un fortalecimiento organizacional, ya que consiste en realizar un diagnóstico a la empresa para conocer los factores internos y externos que influyen en su funcionamiento y para detectar cuales son los que no permiten que la organización crezca en el mercado.

De acuerdo al resultado del diagnóstico y teniendo en cuenta la matriz FODA se generarán una serie de estrategias que ayudarán a la organización a enfocar sus esfuerzos para corregir las falencias y aprovechar las oportunidades fortaleciendo su estructura organizacional desde la parte interna para que se vea reflejado de la misma manera incrementando su participación en el mercado.

Los planes de acción propuestos al cumplimiento de los objetivos de la organización tendrán indicadores con su respectivo tiempo de evaluación y seguimiento que debe ser acogido por la organización como un proceso constante enfocado a medir el progreso de la empresa llevándola así a una mejora continua en los procesos para la prestación del servicio.

## **1 TÍTULO**

### **PLAN DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DEL CONSULTORIO DE FISIOTERAPIA DRA. LYDA GISELA GONZALEZ BERNAL UBICADO EN EL MUNICIPIO DE FACATATIVÁ 2020-2023**

## **2 ÁREA, LÍNEA Y TEMA**

Área: Administración y Organizaciones

Línea: Desarrollo Organizacional y Regional

Tema: Fortalecimiento Empresarial

### **3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **3.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA**

El consultorio de Fisioterapia Dra. LYDA GISELA GONZÁLEZ BERNAL en una entidad dedicada a la prestación de servicios de Fisioterapia, se encuentra ubicado en la Ciudad de Facatativá, en la carrera 3 N° 4-43; esta organización reconoce la importancia de adquirir una estructura organizacional definida y un mejoramiento en los procesos administrativos y de gestión para la prestación del servicio. Esta entidad atiende en promedio el 80% de los usuarios afiliados a la EPS Compensar y Sanitas, y un 100% de los usuarios de Ecopetrol.

Se ha evidenciado que la organización no tiene definida una planeación estratégica y que cuenta con problemas de gestión en los procesos administrativos, esta situación refleja problemas internos en el clima organizacional debido a que no se han definido manuales de procesos, ni procedimientos y funciones estandarizados, como tampoco cronogramas de actividades y diagramas de flujo que permitan informar claramente a los colaboradores lo que deben realizar en el tiempo adecuado sin improvisaciones.

Si la organización continua con estas deficiencias en los procesos administrativos se verá afectada la credibilidad y el nivel competitivo, lo que le ocasionara pérdidas estimadas en un 40% de los ingresos, debido a las deficiencias internas afectaran la calidad y la eficiencia en los procesos, situación que los competidores tomaran a su favor para abarcar el mercado en él que se desenvuelve la organización y se verá obligada a tener un proceso de reestructuración forzada que ocasionara disminución de usuarios lo que generara perdidas a nivel de sus ingresos.

### **3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué características debe tener el plan de fortalecimiento organizacional del consultorio de fisioterapia Dra. LYDA GISELA GONZÁLEZ BERNAL?

### **3.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la situación actual del consultorio de Fisioterapia Dra. LYDA GISELA GONZÁLEZ BERNAL?

¿Cuáles son los factores que inciden para mejorar las estrategias del fortalecimiento empresarial?

¿Qué planes de acción ayudan al fortalecimiento empresarial de la organización?

¿Cuáles indicadores de gestión permiten evaluar el impacto del plan de fortalecimiento empresarial?

## **4 OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar el plan para el fortalecimiento empresarial del consultorio de Fisioterapia Dra. **LYDA GISELA GONZÁLEZ BERNAL**

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Diagnosticar la situación actual del consultorio de Fisioterapia Dra. LYDA GISELA GONZÁLEZ BERNAL
2. Formular estrategias que contribuyan al fortalecimiento empresarial.
3. Proponer planes de acción que conlleven al fortalecimiento empresarial de la organización
4. Diseñar indicadores de gestión y estructura organizacional por procesos que permita evaluar el impacto del plan de fortalecimiento empresarial

## 5 JUSTIFICACIÓN

Este proyecto tiene como fin proponer un plan para el fortalecimiento organizacional al consultorio de Fisioterapia Dra. LYDA GISELA GONZÁLEZ BERNAL el cual fue determinado por un diagnóstico donde se analizaron las debilidades y fortalezas que tiene la organización, para generar las estrategias que ayudan a mejorar los procesos de gestión, puesto que describir estos problemas ayudara a la organización a establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas, y poder resolver las incertidumbres; de esta manera diseñar planes estratégicos en pro de alcanzar objetivos y metas planteadas, los cuales pueden ser a corto, mediano y largo plazo, a fin de obtener mejores resultados en cuanto a los objetivos propuestos.

Identificar la situación de la organización permite descubrir problemas para corregirlos y también oportunidades para aprovecharlas; con el plan de fortalecimiento se podrán mejorar los sistemas de todas las áreas de la entidad. Esta propuesta será de gran utilidad ya que permite a la compañía detectar los problemas y darles una solución de acuerdo a los factores que se encuentren involucrados.

Para el cumplimiento de los objetivos del plan de fortalecimiento organizacional es necesario emplear el modelo de planeación estratégica de Igor Ansoff; el cual establece un análisis de la situación interna y externa de la organización, con el fin de determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos. Este análisis se suele conocer como Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, FODA; donde se efectuará la realización de entrevistas al gerente, colaboradores y clientes del consultorio de fisioterapia doctora LYDA GISELA GONZÁLEZ BERNAL ubicado en la ciudad de Facatativá; para determinar la situación de la empresa frente a los mismos; como también se identificará la estrategia que mejor se acople a la situación de la empresa para implementarla.

## 6 MARCO REFERENCIAL

### 6.1 MARCO TEORICO

La planeación estratégica es un instrumento gerencial que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro y se relaciona por completo con el proceso de dirección; de esta manera diseñan planes estratégicos para alcanzar objetivos y metas planteadas en las organizaciones, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo. Se puede destacar que de la planeación eficiente se obtienen mejores resultados, por tal razón, es de considerarse que se requiere conocer y ejecutar correctamente los objetivos para lograr las metas trazadas por las organizaciones. En otras palabras, hay que tener claro el contexto para así poder alcanzar los objetivos.

Los primeros estudiosos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Morgenstern, en su obra la teoría del juego. Donde definieron la estrategia como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

Peter Drucker, en su libro *The Practice of Management* (1954), decía que la estrategia requiere que los gerentes estudien la situación presente y que la replanteen si es necesario. Su definición partía de la idea que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles debería tener.

Alfred Chandler definió que la estrategia empresarial, en su obra *Strategy and Structure* (1962), basado en el análisis de cuatro grandes de la industria estadounidense, a principios del siglo XX: DuPont, Estándar Oil of New Jersey, General Motor y Sears Roebuck. Chandler definió la estrategia como el componente que determina las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la incorporación de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

Kenneth Andrews, colega de Chandler en Harvard, dio una definición similar, la cual llamo la atención de una generación de estudiantes de la Escuela de Negocios de Harvard y de todo el mundo: “La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será”

De acuerdo con esta última definición la estrategia debe diseñar una serie de objetivos y planes que revelan el campo de actividad de la empresa, así como la forma en que se enfoca esta actividad.

Igor Ansoff, en 1965, ofreció una definición más analítica, enfocada hacia la acción. Ansoff consideró que la estrategia era un “hilo conductor” que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. La estrategia se convierte así en la regla para tomar decisiones; un hilo conductor con cuatro componentes:

1. El alcance del producto/mercado
2. El vector de crecimiento
3. La ventaja competitiva
4. La sinergia

Las definiciones mencionadas anteriormente, tienen cuatro elementos en específico. En primer lugar, está el concepto de un ambiente, es decir, una serie de condiciones ajenas a la empresa, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son amenazas lo que indica que son negativas y otras positivas que son las oportunidades que tiene la empresa. En segundo lugar, la empresa debe establecer metas u objetivos. El objetivo de más alto nivel se conoce como la misión empresarial; es decir, una definición de la razón de ser de la empresa. En tercer lugar, la gerencia debe realizar un estudio y análisis de la situación, con el fin de determinar su posición en el ambiente y la cantidad de recursos que se tiene. Este análisis se suele conocer como Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y

Amenazas, FODA por sus siglas en español, (SWOT en inglés). Por último, la empresa planea como aplicar sus recursos, con el fin de alcanzar las metas trazadas y lograr adecuarse lo mejor posible a su ambiente.

El enfoque de la estrategia se basa fundamentalmente en dos supuestos. El primero es que el análisis siempre debe ir antes que la acción. La definición de metas, el análisis de la situación y la planificación deben ir antes de cualquier acción que emprenda la empresa. A esto se le suele llamar formulación de la estrategia. El segundo supuesto es que la acción, con frecuencia llamada ejecución de la estrategia, está a cargo de personas que no son analistas, gerentes de niveles superiores, ni planificadores. Estas son personas que ponen en práctica sus fórmulas, con el mínimo de sorpresas posible. (Pimentel, 1999)

Lawrence y Lorsch, primeros abogados de la contingencia, no especifican un modo mejor de diagnosticar ni un sentido particular para el cambio. Sin embargo, hacen énfasis en determinadas dimensiones de la organización, particularmente en su estructura y en las relaciones entre grupos. Consideran otras dimensiones, pero estas dos son las que se priorizan por su modo de ver las organizaciones. Lawrence y Lorsch no tiene un modelo de las organizaciones como tal, y así se les puede clasificar en forma apropiada como teóricos de la contingencia. Argumentan que existe una relación causa-efecto entre la estructura interna de la organización que se acopla a las exigencias ambientales y como actúa la organización, es decir, cómo alcanza sus metas y objetivos. Su investigación de la década de 1960 aportó un respaldo a esta argumentación (Lawrence y Lorsch, 1967).

Con esta idea, se quiere comprender el empleo de la teoría de la contingencia en el diagnóstico. Se debe tener presente que los conceptos primordiales de la teoría de la contingencia de Lawrence y Lorsch son diferenciación e integración, que representan la paradoja de cualquier diseño de organización, de que el empleo ha de quedar a un mismo tiempo dividido y coordinado o integrado. Por consiguiente, dentro de la estructura de Lawrence y Lorsch y para el diagnóstico, se desea examinar una organización en las dimensiones que el cliente juzgue importantes.

La metodología de su libro proporciona gran cantidad de detalles referentes a estas dimensiones, así como las preguntas que han de realizarse para obtener la información pertinente (Lorsch & Lawrence, 1967)

El fortalecimiento organizacional se refiere al proceso orientado al “Desarrollo de capacidades de la organización comunitaria, reconociendo el potencial de participación de las personas en la construcción del desarrollo sostenible”. (Viquez, 2012).

El fortalecimiento de una empresa es un proceso que implica varias fases. Se parte de un diagnóstico para identificar las posibles variables que afectan la empresa, de acuerdo a sus objetivos, de este modo se establecen sus debilidades y sus fortalezas. Mediante el diagnóstico se pueden determinar las causas de las debilidades y problemas en la organización, para planificar las medidas y así desarrollar el fortalecimiento de la organización. En este proceso deben participar las personas que integran la organización. (IICA, 2005). El plan de fortalecimiento puede incluir entre otros aspectos el desarrollo de las personas mediante procesos de capacitación en temas de planificación, administración, gestión de proyectos, legislación, entre otros. También incluye la formación en aspectos vinculados al desarrollo de habilidades sociales que contribuyan a mejorar su acción como líderes de sus organizaciones. Algunos de estos temas pueden ser: liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, toma de decisiones, manejo de conflictos, negociación, control de emociones, entre otros. (SINAC, 2015)

## **6.2 MARCO CONCEPTUAL**

Los siguientes conceptos fueron utilizados y generaron un impacto positivo en el plan de fortalecimiento del consultorio de fisioterapia doctora LYDA GISELA GONZÁLEZ BERNAL ubicado en la ciudad de Facatativá, ya que permiten identificar la situación actual de la organización y así generar las estrategias que contribuyen al fortalecimiento de la empresa; estos conceptos son tomado del libro Gerencia estratégica de Humberto Serna Gómez (Serna, 2017):

**AMENAZAS:** Permiten identificar eventos, hechos o tendencias en el entorno del consultorio que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo (Serna, 2017,P.11). En el diagnostico se van a identificar amenazas tales como las que afectan el ambiente general y estas pueden tener un impacto directo o indirecto en la organización, como lo son los cambios económicos, sociales, políticos y legales; también se analizaron amenazas que influyen en el ambiente operativo en los cuales influyen los proveedores, la competencia y la sociedad cercana; y por otro lado factores que afectan el ambiente interno.

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** Incluye los valores, creencias, y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida dentro de la organización (Serna, 2017,P.11); en esta se analizara el comportamiento diario de los integrantes de la organización, las conductas que puedan o no estar alineadas con los propósitos de la organización; así como también a la interacción, que debe darse entre ellos como integrantes de la misma para que de esta forma impulse el crecimiento y desarrollo de la organización; se analiza si los valores organizacionales generan convencimiento entre los trabajadores y dirección.

**DEBILIDADES:** Son actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de la organización; (Serna, 2017, P.11) se analizaron debilidades en el área administrativa tales como falta de planificación, descripción de funciones poco claras, falta de medidas de control adecuadas. En el área de recursos humanos falta de liderazgo, trabajadores poco motivados, y en el área de

contabilidad y finanzas la no implementación de las normas internacionales de la información financiera.

**DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO:** Se realiza análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades del entorno que enfrenta la organización; (Serna, 2017, P.11) en esta organización se analiza los cinco ejes estratégicos (recursos humanos, procesos, tecnología, finanza y estrategia comercial).

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO:** Dentro de la organización sería la unidad que integra y alinea los principios corporativos, los valores, la misión y la visión de la empresa; (Serna, 2017, P.11) en este se analiza la orientación del servicio hacia el mercado y la estrategia corporativa, con base en los recursos.

**ESTRATEGAS:** Son aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa, a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización; (Serna, 2017, P.11) en esta se analiza el comportamiento de la dirección frente a la organización.

**ESTRATEGIAS:** Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos, (Serna, 2017, P.11) se analizan las estrategias implementadas por la organización para el alcance de sus objetivos y se proponen algunas estrategias para el fortalecimiento organizacional.

**FORTALEZAS:** Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución, (Serna, 2017, P.11) se analizaran las capacidades habilidades y cualidades de las personas que trabajan en la organización; tales como la logística, el servicio al cliente, la innovación, la inversión, el personal, entre otras.

**MISIÓN:** Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el

logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de la empresa o área, es la definición “Del Negocio” en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio; (Serna, 2017, P.12) se analiza el propósito fin o razón de ser del consultorio.

**OBJETIVOS GLOBALES:** Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa; (Serna, 2017, P.12) se analizan las metas que tiene la organización.

**OPORTUNIDADES:** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna adecuada; (Serna, 2017, P.12) se analizan los factores positivos del entorno que puedan significar diferenciación en el desarrollo de la empresa como lo son la implementación de nuevas tecnologías o el aprovechamiento de las ya existentes.

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:** Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; (Serna, 2017,P.12) se evalúa el comportamiento de la organización a partir de las cuatro perspectivas clave: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos y perspectiva del aprendizaje y crecimiento.

**PLANES DE ACCIÓN:** Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoreo, seguimiento y evaluación; (Serna, 2017, P.12) se analiza que mecanismos o métodos de seguimiento y control emplea la organización para el alcance de los objetivos trazados y si los análisis de las acciones llevan al camino correcto.

**POLÍTICAS:** Son los medios que permiten alcanzar los objetivos. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados; (Serna, 2017, P.12) se analizan las políticas de presupuesto, las políticas de calidad, las políticas de

compras y de ventas, las políticas de inventario, las políticas de seguridad informática, las políticas de precios.

**PRINCIPIOS CORPORATIVOS:** Son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización; (Serna, 2017, P.13) se analizan los principios de liderazgo, los principios de cumplimiento, los principios de eficacia y los principios de calidad.

**VENTAJA COMPETITIVA:** Todo lo que una empresa hace especialmente vienen comparación con empresas rivales; (Serna, 2017, P.13) aquí se evalúa la innovación y la diferenciación frente a los competidores directos.

**VISIÓN:** Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área esté dentro de tres o cinco años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización. (Serna, 2017, P.13)

### **6.3 MARCO INSTITUCIONAL**

El consultorio de Fisioterapia Doctora LYDA GISELA GONZÁLEZ BERNAL fue creado en el año 1991 a cargo de su fundadora, LYDA GISELA GONZÁLEZ BERNAL, Fisioterapeuta de la Universidad del Rosario Bogotá D.C, nace como un proyecto conjunto con dos profesionales más (Fonoaudióloga y Terapeuta Ocupacional) se crea inicialmente el centro de terapias llamado "REHABILITEMOS" ubicado en la carrera 4 N° 6-98, en este establecimiento se prestó servicio durante dos años a pacientes particulares, debido a los inconvenientes que presentaba el hecho de estar ubicado en un segundo piso para el acceso de pacientes discapacitados se toma la decisión de buscar otro local que sea de una sola planta y para fácil acceso de pacientes discapacitados. Posteriormente se toma en arriendo un local en la carrera 4 N° 6 - 47 ubicado a media cuadra de la sede anterior, pero ya como independiente prestando solo el servicio de terapia física, este local constaba de dos salones amplios, sala de espera, un área de paquetero y nevera, para ese momento se ofrece portafolio de

servicios a las diferentes EPS del Municipio, atendiendo entonces usuarios de Saludcoop, Batallón de Telecomunicaciones, Ecopetrol y pacientes particulares, en esta sede se trabajó hasta el año 2003.

En este mismo año al recibir la herencia familiar de una casa ubicada en la carrera 3 N° 4 - 43 se tuvo la oportunidad de remodelar y ampliar en un lugar propio que contaba con todos los requerimientos de Secretaria de Salud para continuar con la prestación de los servicios, desde entonces el consultorio se encuentra ubicado en este domicilio prestando la atención actualmente a las EPS Sanitas, Compensar, Ecopetrol y usuarios particulares.

**RAZON SOCIAL:** Consultorio de Fisioterapia LYDA GISELA GONZÁLEZ BERNAL

**OBJETO SOCIAL:** Consiste atender a pacientes con las limitaciones funcionales especializadas en nuestras áreas, a fin de proporcionar un tratamiento individualizado, eficaz y encaminado a una satisfactoria rehabilitación física.

#### **6.4 MARCO LEGAL**

A continuación, se darán a conocer las normas legales aplicables en el área de la salud en Colombia; en las cuales se evidencia que la organización se basa en ellas para la prestación de los servicios de una manera idónea y profesional.

##### **6.4.1 Artículo 4o. Requisito Para El Ejercicio De La Profesión De Fisioterapia.**

Para ejercer la profesión de fisioterapia en Colombia, se requiere acreditar la formulación académica e idoneidad profesional, mediante la presentación del título respectivo, conforme a la ley y obtener la Tarjeta Profesional expedida por el Consejo Profesional Nacional de Fisioterapia, el cual se crea con la presente ley. (MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL REPÚBLICA DE COLOMBIA, 1954)

#### **6.4.2 Ley 1164 De 2007**

En esta ley se dictan disposiciones en materia del Talento Humano en Salud que define competencia como: “una actuación idónea que emerge en una tarea concreta, en un contexto determinado. Esta actuación se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, destrezas, habilidades, aptitudes y actitudes que se expresan en el ser, saber, el hacer y el saber-hacer” (MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL, 2015)

#### **6.4.3 Decreto Número 1056 De 1954**

En este decreto se reglamenta el ejercicio de la Fisioterapia, la aplicación de medios, físicos (electricidad, luz, masajes, ejercicios terapéuticos, manipulaciones, etc.), para el tratamiento de enfermedades, deformaciones, fracturas, etc. a) Los que hayan adquirido o adquieran el título de Técnicos en Terapia Física o Fisioterapia, en algunas de las escuelas aprobadas oficialmente y cuyo pensum de estudios y requisitos de admisión reúnan como mínimo los actualmente a la Escuela Nacional de Fisioterapia y que estén refrendados en el Ministerio de Educación Nacional y estén registrados en el Congreso Nacional de Practicas profesional.

Artículo sexto. El ejercicio de la Fisioterapia no implica la ordenación de tratamientos, los que deberán ser prescritos y supervigilados por el médico titulado o especializado en alguna de las ramas relacionadas con la profesión, tales como la ortopedia y traumatología, neurología, neurocirugía, etc.

## 7 DISEÑO METODOLOGICO

### 7.1 TIPO DE ESTUDIO

#### Descriptivo

La investigación que se realizó, para desarrollar el plan de fortalecimiento organizacional del consultorio Dra. LYDA GISELA GONZÁLEZ BERNAL, se encamino hacia la investigación descriptiva, ya que se define como:

“Investigación descriptiva: no hay manipulación de variables, estas se observan y se describen tal como se presentan en su ambiente natural. Su metodología es fundamentalmente descriptiva y puede valerse de algunos elementos cuantitativos y cualitativos” (Guerrero, 2012)

Adicionalmente, según Arenas, R, en su libro, El Reino Milenario (2006) en línea. Define el objetivo de este tipo de investigación de la siguiente manera: Consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetivos, procesos y personas.

Su direccionamiento no solo se delimita a la recolección de datos, sino a la identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son solo tabuladores, ellos obtienen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen los hallazgos de manera cuidadosa y luego analizan detalladamente los resultados a fin de extraer generalizaciones significativas que atribuyan al conocimiento.

## 7.2 MÉTODO DE ESTUDIO

### Método inductivo-deductivo

El método de investigación que se utilizó para el desarrollo de este proyecto fue el método inductivo - deductivo, que es el procedimiento que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica, y asciende de lo particular a lo general estos métodos tienen varios pasos los cuales se nombran a continuación:

#### Deductivo:

El razonamiento deductivo utiliza el método deductivo que relaciona tres momentos de la deducción:

- 1) Axiomatización (1er principio) se parte de axiomas; verdades que no requieren demostración.
- 2) Postulación se refiere a los postulados, doctrinas asimiladas o creadas.
- 3) Demostración, referido al acto científico propio de los matemáticos, lógicos, filósofos.

A pesar de sus limitaciones, es de utilidad para la investigación, ofrece recursos para unir la teoría y la observación, además de que permite a los investigadores deducir a partir de la teoría los fenómenos que habrán de observarse.

#### Inductivo:

El método inductivo se conoce como experimental y sus pasos son:

- 1) Observación
- 2) Formulación de hipótesis
- 3) Verificación
- 4) Tesis
- 5) Ley

## 6) Teoría

Este método obliga al investigador a combinar el momento racional con la observación de la realidad. (Revista de Educación Laurus, S.F)

### **7.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS**

Para la recolección de datos de este proyecto se realizó una entrevista a la gerente de la organización para recolectar información factible de la organización, donde se diseñaron una serie de preguntas relacionadas con la estructura organizacional que sirven como instrumento para obtener respuestas sobre el problema de estudio, con la finalidad de buscar información que será útil para la investigación.

También se realizó una observación semiestructurada donde se identificaron variables internas tales como resistencia al cambio tecnológico, inconformidad de los colaboradores, falta de control en el desarrollo de los procesos, entre otros.

### **7.4 POBLACIÓN**

La población objeto de estudio, son los empleados y usuarios del consultorio de Fisioterapia Dra. LYDA GISELA GONZÁLEZ BERNAL, esta población es heterogénea en sus diagnósticos y manejo de acuerdo a la patología.

Tabla 1 Relación pacientes EPS Sanitas

TIPO DE IDENT.	# ID PACIENTE	1ER APELLIDO	2DO APELLIDO	1ER NOMBRE	2DO NOMBRE	EDAD
CC	53179199	ESPITALETA	OCHOA	WENDY	MARIA	33
CC	11441082	AMORTEGUI	BARON	ROOSEVELT	ARTURO	49
CC	39735541	ROMERO	ROMERO	PAULINA		54
CC	20523667	ROMERO	DE AMAYA	CONSTANZA	INES	67
CC	11315432	CRUZ	ORTIZ	OSCAR	JANUARIO	50
CC	23376286	QUIROGA	SANCHEZ	LILIA	ESPERANZA	49
CC	20520084	ROJAS	DE FRADE	AURORA		80
CC	1003616199	ORDÓÑEZ	MARROQUIN	YOANE		28
CC	35532667	CRUZ	BELTRAN	CLAUDIA	LILIANA	38
CC	1070969292	RODRIGUEZ	TRIANA	JEISON	JAVIER	25
CC	11430744	RAMOS	RODRIGUEZ	ANTONY		57
CC	41351034	JIMENEZ	DE MALDONADO	ROSA	ISMENIA	72
CC	88213798	ARENAS	VILLALBA	YOVANY		43
CC	39789289	ROJAS	MARTINEZ	MARIA	EUGENIA	47
CC	20521617	ZAMBRANO	YOMAYUSA	BLANCA	AURORA	76
CC	35524437	HERNANDEZ	ECHEVERRIA	ANA	LUISA	46
CC	1070961233	LATORRE	BELTRAN	DIEGO	ANDRES	27
CC	1070967891	GONZALEZ	ACOSTA	JHON	FREDY	25
CC	1070958765	AVILA	UBAQUE	CRISTIAN	REINEL	29
CC	35519972	GUERRERO	RUIZ	MARISOL		55
CC	35526600	MILLAN	HERNANDEZ	GLORIA	PATRICIA	45
CC	20916436	HERRERA	MORENO	BLANCA	STELLA	41
CC	1070969126	VARGAS	LEON	MICHAEL	ESTIVEN	25
CC	35537995	CORTES	BELLO	ADRIANA	MARIA	33
CC	1070978938	RUIZ	MONTAÑO	JESUS	DAVID	22
CC	65784476	MESA	IBÁÑEZ	LINA	MARIA	40
CC	29810079	SABOGAL	ORJUELA	ALICIA	DEL CARMEN	60
CC	20318377	MONSALVE	JARAMILLO	SOLEDAD		76
CC	35529763	VASQUEZ	ZIPAQUIRA	MONICA	ALEXANDRA	41
CC	35514786	PEDRAZA	PATÍÑO	BARBARA		50
CC	1073160366	GARCIA		JUAN	PABLO	28
CC	35520998	AYALA	PINTO	ELIZABETH		52
CC	52114123	DEVIA	OVALLE	JULIA	MAGNOLIA	46
CC	11439473	ORTIZ	BASTO	CESAR	ALBERTO	44
CC	66722808	ZAPATA	CASTRO	YENNY		44
CC	2957147	MORENO	BUITRAGO	JORGE	ARMANDO	36
CC	35529999	CASTRO	RAMOS	NUBIA	YANETH	42
CC	35515174	ZULETA	GARCIA	ELDA	RUTH	60
CC	17148963	MARTINEZ	UMBA	JULIO	ADOLFO	73
CC	35525519	TRIANA	SERRATO	GLORIA	YOLANDA	45
CC	23924151	ARIAS	DE RESTREPO	GILMA	CECILIA	72
CC	176897	PARRA	JIMENEZ	ALVARO		56
CC	1070966606	MORENO	RAMIREZ	LILIA	ANDREA	26
CC	39706610	ROBAYO	AGUIRRE	VIRGINIA		59
CC	35521455	ALFONSO	MOYANO	LUZ	MARINA	52
CC	46379211	ALARCON	RIVEROS	MONICA	JOHANNA	38
CC	32259188	PEREZ	RUIZ	BLANCA	MARGARITA	35
CC	1069742946	MORENO	PARRADO	YAMILE		25
CC	20526415	FORERO	DE GARZON	MARIA	TRINIDAD	63
CC	20470544	BENAVIDEZ	ROMERO	ROSANA		64
CC	32655041	RUIZ	RODRIGUEZ	VILMA	ESTHER	58
CC	35519933	CAMACHO	JIMENEZ	MYRIAM	VICTORIA	49
CC	35516717	ENRIQUEZ	DE ROJAS	LIDA	VIANEY	57
CC	35531716	MAHECHA		MARITZA		39

Fuente: Consultado Base de datos Consultorio de Fisioterapia Dra. LYDA GISELA GONZÁLEZ BERNAL

Tabla 2 Relación pacientes EPS Compensar

TIPO ID	# ID PACIENTE	1ER APELLIDO	2DO APELLIDO	1ER NOMBRE	2DO NOMBRE	EDAD
CC	40392462	RINCON	ARTUNDUAGA	MARIA	MERCY	48
CC	52655891	AREVALO	RINCON	GLORIA		38
CC	1070963477	JIMENEZ	VARGAS	MARILUZ		26
CC	80220516	CHAVES	VARGAS	GERMAN	EDUARDO	36
CC	51573044	ARAGON	PEREZ	CONSUELO		58
CC	20526962	VALBUENA	DE AREVALO	MARIA	TERESA	60
CC	1072592960	FORERO	SANTANA	KEWIN	SEBASTIAN	25
CC	19488869	PATARROYO	RODRIGUEZ	GUILLERMO		55
CC	23488457	SOTELO	SOTELO	LINA	ROSA	64
CC	23623251	BERNAL	FANDIÑO	LUZ	STELLA	41
CC	93417139	MUÑOZ	VALENCIA	ALBERTO		50
CC	39707878	HORTUA	CRUZ	DIANA	CONSUELO	44
CC	39716642	TORRES	POVEDA	ANATILDE		52
CC	19246511	VARGAS	RATIVA	JOSE	DARIO	63
CC	35535248	GONZALEZ	ARREDONDO	MARTHA	ISABEL	35
CC	52654303	BERNAL	ORDOÑEZ	CLAUDIA	PATRICIA	42
TI	1003699798	GIL	RODRIGUEZ	MICHEL		17
CC	39789289	ROJAS	MARTINEZ	MARIA	EUGENIA	47
CC	35522115	CASALLAS	LOPEZ	ELBA	JEANNETTE	50
CC	4113092	CARREÑO		FELICIANO		65
CC	1070943692	PINILLA	GONZALEZ	YUDI	ESPERANZA	32
CC	20404683	RODRIGUEZ	GAMBA	ANA	IRIS	44
CC	35526660	DIAZ	MESA	MARTHA	PATRICIA	44
CC	35512849	PEÑALOSA	SASTRE	SILVIA		50
CC	193083	GONZALEZ	RODRIGUEZ	SIGIFREDO		71
CC	80458552	ANZOLA	TRIANA	HECTOR		48
CC	28798315	PUENTES	CARRASCO	FRANCY	LILIANA	39
CC	35537645	MUÑOZ		MARYI	LETICIA	32
CC	35536777	TREJOS	TORRES	SINDI	CAROLINA	33
CC	52114123	DEVIA	OVALLE	JULIA	MAGNOLIA	46
CC	20519324	SANCHEZ	ACOSTA	OLGA	MARIA	78
CC	35533320	RIAÑO	CARMONA	NANCY	RUBIELA	38
CC	35526507	CORREDOR	ALFARO	SANDRA	MARLEN	43
CC	11445909	AGUIRRE	IZQUIERDO	FREDY	ARMANDO	37
CC	80066703	CHACON	GARZON	RADDILSON		38
CC	35531247	SANTOS	ORTIZ	SANDRA	PATRICIA	38
CC	35519201	JIMENEZ	OBANDO	CLARA	INES	55
CC	11433052	SANCHEZ	CASTAÑEDA	ALIRIO		52
CC	41506114	JURADO	GONZALEZ	HILDA		69
CC	35516214	MARTINEZ	NIÑO	NUBIA	LUZ	60
CC	35524139	BERNAL	PARRA	MARIA	JOSE	49
CC	39748139	ROMERO	GUERRERO	DEYANIRA		51
CC	35520855	MORENO	CASTILLO	MARTHA	LUCIA	31
CC	35530880	LEON	RAMOS	ANGELA	CRISTINA	39
CC	71185887	BUITRAGO	RODRIGUEZ	JAIRO	GILBERTO	50
CC	20543732	AMIN	GAVILAN	ANA	LUCIA	69
CC	25277367	MAÑUNGA	CAPULA	LUZ	DAMARIS	40
CC	1070979772	MARTINEZ	GONZALEZ	CRISTIAN	CAMILO	21

Fuente: Consultado Base de datos Consultorio de Fisioterapia Dra. LYDA GISELA GONZÁLEZ BERNAL

## **7.5 PROCESAMIENTO DE DATOS**

Para recolectar la información necesaria para el desarrollo del proyecto se manejarán los siguientes instrumentos:

### **7.5.1 Entrevista:**

Se realiza a la Gerente de la organización para la recolección de datos puntuales que permitan el desarrollo pleno del diagnóstico; enfocándose en preguntas acerca del funcionamiento interno de la organización, teniendo en cuenta las normas legales que rige la parte contable, como también los presupuestos que realiza la organización para su buen desarrollo en un periodo no mayor a un año, se analiza también los medios de publicidad empleados por el consultorio para fortalecer su imagen y como delimita las funciones de cada colaborador para la prestación del servicio, evidenciando bajo la observación semiestructurada que tiene falencias que a largo plazo, si no se realiza un fortalecimiento organizacional podría tener complicaciones en su funcionamiento. Anexo A.

### **7.5.2 Excel:**

Programa donde se realizan las matrices correspondientes al diagnóstico interno y externo.

## **8 DIAGNOSTICO LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CONSULTORIO DE FISIOTERAPIA DRA. LYDA GISELA GONZÁLEZ BERNAL**

A continuación, se muestra el diagnóstico realizado al consultorio de fisioterapia Dra. LYDA GISELA GONZÁLEZ BERNAL que es esencial en todas las organizaciones, ya que se encarga de evaluar la situación actual de la organización, teniendo en cuenta las amenazas y oportunidades para lograr una mejor eficiencia en los procesos de la organización a través de cambios que se desarrollan a través de estrategias de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Para poder desarrollar un buen diagnóstico se debe tener acceso a información veraz que permita resultados exactos, para así poder minimizar el margen de error y tener un panorama en el cual se pueda empezar a dar solución a las falencias y fortalecer los puntos positivos.

### **8.1 AUDITORIA EXTERNA**

#### **8.1.1 Matriz Análisis Integrado 0del Entorno**

Las organizaciones necesitan del entorno para existir y crecer, este está constituido por instituciones, personas, estado, competencia, entre otros; estos organismos afectan directa o indirectamente la actividad y resultados de la empresa. Los factores externos se dividen en el entorno general y en el entorno específico; dentro del entorno general se analizan los factores políticos y legales de la organización, también se analiza la economía, el entorno sociocultural y la tecnología.

Dentro del entorno específico se evalúan aspectos tales como la competencia potencial y la competencia actual. El poder de negociación de los clientes, el poder negociación de los proveedores, los poderes públicos, locales y sus acciones y las características de oferta y demanda. A continuación, se analizan los factores

externos que afectan tanto positiva como negativamente la actividad del Consultorio de Fisioterapia Dra. LYDA GISELA GONZÁLEZ BERNAL.

Tabla 3 Matriz Análisis Integrado del Entorno

<b>ANALISIS INTEGRADO DEL ENTORNO</b>				
<b>CONSULTORIO DE FISIOTERPIA LYDA GISELA GONZLAEZ BERNAL</b>				
<b>VARIABLES CLAVE</b>	<b>RELACION CON EL SECTOR</b>	<b>JUSTIFICACION Y TENDENCIA</b>	<b>IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACION</b>	<b>OPORTUNIDAD/AMENAZA</b>
<b>DEMOGRAFICOS Y SOCIO-CULTURALES</b>				
Localización	En el sector de la salud es muy importante tanto la localización de la región como del punto de su ubicación, debido a que de ello dependerá el buen desarrollo del servicio.	Si se tiene una ubicación alejada de la mayoría de los pobladores será ineficiente la prestación del servicio; por esta razón la mayoría de entidades prestadoras de salud se encuentran ubicadas en la parte central de la región o ciudad donde presta el servicio.	El impacto en la organización es bueno debido a que se encuentra en la parte central del municipio de Facatativá, y tiene cercanía con las entidades con las que tiene convenios.	<b>OPORTUNIDAD:</b> Porque se encuentra ubicado en el centro del municipio de Facatativá, con fácil acceso de transporte a las personas que viajan de los pueblos cercanos y de las personas que viven en el mismo.

Competitividad en el municipio	En el sector de la salud es tal vez, el sector en el que menos competitividad existe, ya que su principal función es brindar ayuda en la salud de las personas	En el sector de la salud se tiene competencias cuando existen profesionales independientes, de la salud en áreas específicas y en gran cantidad, sin embargo es poco común evidenciar estos casos de competitividad.	El impacto en la organización es bueno ya que en el municipio de Facatativá solo tiene 3 entidades que se pueden describir como competencia, sin embargo no cumple con las mismas características.	OPORTUNIDAD: Porque no existe en el municipio ninguna entidad que preste los mismos servicios y con la misma disponibilidad para la atención.
<b>ECONOMICOS</b>				
Alianzas comerciales	En el sector de la salud se realizan alianzas con el fin de brindar mejor calidad de la prestación del servicio	En el sector de la salud se tienden a realizar alianzas entre sus subsectores con el fin de mejorar el servicio a los usuarios, normalmente los independientes se alían con empresas prestadoras de servicios.	El impacto en la organización es bueno, ya que la mayoría de los usuarios atendidos, son enviados por las EPS con las que tiene convenios.	OPORTUNIDAD: Porque tiene convenios con diferentes EPS que le permite tener atender un buen número de pacientes en el periodo.

<p>Demanda de servicios</p>	<p>Demanda de la fisioterapia en Colombia, La fisioterapia como profesión de la salud debe responder a demandas impuestas por las condiciones demográficas y epidemiológicas, así como a las condiciones de discapacidad que presenta el país.</p>	<p>En el sector de la salud, el servicio se demanda las 24 horas de cada día, sin embargo existen subsectores que pueden prestar este servicio en días y horas específicos</p>	<p>El impacto en la organización es bueno, ya que la demanda de la fisioterapia en el municipio de Facatativá va en aumento, y no existen entidades que cumplan con la misma calidad de servicio del consultorio.</p>	<p><b>OPORTUNIDAD:</b> Porque los pacientes solicitan ser atendidos en el consultorio, por facilidad en el desplazamiento y la calidad en la prestación del servicio.</p>
<b>POLITICOS</b>				
<p>Políticas de calidad</p>	<p>En el sector de la salud se debe tener presente y aplicado los estándares de calidad en cada uno de los procedimientos.</p>	<p>En el sector de la salud se aplican altos parámetros de calidad en cada uno de sus procesos, debido a que cualquier incumplimiento en estas, puede traer causas graves para los pacientes</p>	<p>El impacto en la organización es bueno, porque además de ser la organización más especializada en fisioterapia del municipio, cuenta con altos índices de calidad en el área.</p>	<p><b>OPORTUNIDAD:</b> Porque el servicio se presta con la mejor calidad y las mejores condiciones para que los usuarios se sientan en un ambiente agradable y su tratamiento sea positivo.</p>

Recursos del estado	Para el sector de la salud es muy importante recibir recursos de parte del estado, ya que es un servicio que debería ser gratis, sin embargo se realizan pagos de los usuarios, no muy altos.	En el sector de la salud son muy necesarios los recursos que le pueda brindar el estado, ya que estos son necesarios para mejorar la calidad de los servicios, sin embargo en Colombia los recursos del estado al sector de la salud son muy bajos.	El impacto en la organización es malo ya que no recibe ningún tipo de recurso por parte del estado.	AMENAZA: Porque al no contar con esos recursos, los pagos de los usuarios son altos y se dificulta mejorar la tecnología para una mejoría en la prestación del servicio.
<b>LEGALES</b>				
Código sustantivo del trabajo	En el sector de la salud al igual que los demás sectores se deben aplicar el código sustantivo del trabajo.	En el sector de la salud se aplican los artículos del código sustantivo del trabajo, con el fin de cumplir los derechos y deberes de los empleados y empleadores.	El impacto en la organización es malo, ya que la organización no cuenta con contratos de trabajo, y los empleados dejan de disfrutar de algunos beneficios fundamentales, como el pago de prestaciones sociales.	AMENAZA: Porque en algunos casos los colaboradores no se sienten a gusto por el no pago de las prestaciones sociales y esto puede afectar la calidad en la prestación del servicio.

Ejercicio de profesión	En el sector de la salud es fundamental tener todos los requisitos para poder ejercer en las diferentes especialidades o subsectores.	En el sector de la salud se deben cumplir con los requisitos para el ejercitar la profesión, ya que no cualquier persona está capacitada para velar por la salud de las demás personas.	El impacto en la organización es bueno, ya que la Doctora Gisela, en cabeza de la organización cumple con el ser profesional y el ejercicio de la profesión fisioterapéutica	<b>OPORTUNIDAD:</b> Porque las personas encargadas de prestar el servicio se encuentran muy bien capacitadas y esto da confianza a los usuarios para elegir el consultorio como la entidad que guie su tratamiento.
<b>TECNOLOGICOS</b>				
Tendencias en nuevas tecnologías	En la actualidad el sector salud busca mediante herramientas tecnológicas como la realidad virtual, mejorar la calidad del servicio.	En el sector de la salud se está buscando mejorar la calidad de los servicios prestados, por esta razón se están implementando herramientas tecnológicas, para mejor satisfacción de los pacientes.	El impacto en la organización es regular debido a que aunque no cuenta con herramientas como la mencionada, desarrolla otras estrategias con el fin de satisfacer las necesidades de los pacientes.	<b>AMENAZA:</b> Porque como no cuenta con recursos suficientes para adquirir nuevos equipos y tecnología de punta, para la prestación del servicio, en casos específicos se pierde la atención de usuarios que requieren de equipos y técnicas nuevas.
Innovación en	En el sector de la salud se desea innovar en	En el sector de la salud se están implementando procesos con el fin de desarrollar de	El impacto en la organización es bueno, ya que si se enfoca en el área deportiva podría desarrollar nuevo	<b>OPORTUNIDAD:</b> Porque puede incrementar el número de pacientes y

procesos en terapia deportiva	procesos para beneficio de los pacientes	mejor forma la salud de los pacientes y de forma más rápida.	nicho de mercado, siendo la única entidad que presta este servicio en el Municipio de Facatativá.	cuenta con la infraestructura para adecuar el consultorio para la atención de los deportistas.
<b>GLOBALES</b>				
Derechos humanos	Para el sector de la salud se debe estar ligado cada uno de sus procesos con los derechos humanos	En el sector de la salud se intentan respetar al 100% de los derechos humanos, de hecho es el sector que defiende el más importante, la vida.	El impacto en la organización es bueno, porque aunque es un sector que no defiende directamente la vida, defiende derechos de la persona como su integridad y el respeto por sí mismo y los demás.	OPORTUNIDAD: Porque se tiene en cuenta la situación por la que atraviesa cada usuario según su patología, prestado el servicio con la mejor actitud del personal para que su recuperación sea más amena.

Postconflicto	En el sector de la salud se relaciona con buenos proyectos ligados al postconflicto de las diferentes sociedades.	El sector de la salud busca relacionarse con procesos de postconflicto con el fin de mejorar la calidad de vida de los involucrados en estos conflictos. En Colombia en este momento se intenta brindar un gran apoyo a las personas que se ven afectados por la guerra vivida.	El impacto en la organización es regular, porque no ha tenido mucha relación con paciente víctimas del conflicto.	AMENAZA: Porque en este ámbito no se tiene la capacitación necesaria para entender las necesidades de los usuarios, ya que requieren de un tratamiento diferente.
<b>ENTORNO AMBIENTAL</b>				
Políticas ambientales	Las políticas ambientales se aplican para mejorar la calidad de vida y salud del planeta y sus pobladores.	El sector salud junto con las políticas ambientales, buscan mejorar la calidad de vida de las personas.	El impacto en la organización es bueno ya que cumple con políticas en pro del cuidado del medio ambiente.	OPORTUNIDAD: Porque tiene presente la necesidad de cuidar el medio ambiente, generando así menos residuos en la atención de los usuarios.

<p>Contaminación ambiental</p>	<p>El sector salud se ve muy afectado por la contaminación ambiental y el mal uso de los recursos.</p>	<p>La contaminación ambiental genera enfermedades a las personas, y riesgos a entidades prestadoras del servicio, ocasionando mayores necesidades de los pacientes, y disminuyendo la calidad del servicio.</p>	<p>El impacto en la organización es medio debido a que no genera residuos contaminantes al ambiente, y tampoco se ve afectada por los daños ocasionados.</p>	<p>OPORTUNIDAD: Porque en la atención en fisioterapia no se genera residuos peligrosos, ni contaminantes para el medio ambiente.</p>
--------------------------------	--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia

### **8.1.2 Matriz de perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM**

El análisis de la matriz Poam posibilita analizar el entorno corporativo del consultorio, el cual presenta la posición de la compañía frente al medio en el que desarrolla su actividad comercial; tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el consultorio. El perfil de oportunidades y amenazas del medio es la metodología que permite estudiar y analizar las amenazas y oportunidades potenciales de la organización.

Dependiendo de su impacto e importancia se determina si un factor constituye a una amenaza o a una oportunidad para la empresa; la matriz Poam tiene una metodología para la elaboración la cual parte de la obtención de la información primaria o secundaria sobre los factores que se quieren analizar, la identificación de las oportunidades y amenazas, la selección de áreas de análisis (económicas, políticas, tecnologías. Sociales, etc.); la priorización y la calificación de los factores externos; calificación del impacto y por último la elaboración de la Poam.

A continuación, se evidencia el desarrollo de la matriz de acuerdo a los factores que impactan al consultorio de Fisioterapia Dra. LYDA GISELA GONZÁLEZ BERNAL:

Tabla 4 Matriz POAM

<b>MATRIZ POAM</b>									
<b>CONSULTORIO DE FISIOTERPIA LYDA GISELA GONZLAEZ BERNAL</b>									
<b>FACTORES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>			<b>AMENAZAS</b>			<b>IMPACTO</b>		
	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
<b>DEMOGRAFICOS Y SOCIO-CULTURALES</b>									
Responsabilidad social empresarial	X						X		
Capacidad de influencia de las mujeres		X						X	
Reforma de seguridad social				X			X		
Globalización cultural					X			X	
Distribución de ingresos					X				X
Cultura de la sociedad			X						X
Población del municipio		X						X	
Esperanza de vida		X						X	
Tecnicidad en los nuevos trabajos					X			X	
Estructura de edad	X						X		
<b>ECONOMICOS</b>									
PIB del municipio y país		X							X
Políticas de Consumo				X			X		
Competitividad sectorial	X						X		
Desempleo			X						X
Inversión privada					X			X	
Alianzas comerciales		X						X	
clases económicas		X						X	
Inflación					X			X	
<b>POLITICOS</b>									
Planes de gobierno			X						X

Políticas Gubernamentales						X			X
Credibilidad en las instituciones		X						X	
Impuesto predial				X			X		
Políticas de consumo	X						X		
Política específica de la empresa				X			X		
Alteraciones sociales					X		X		
Plan de ordenamiento territorial					X			X	
<b>LEGALES</b>									
Normatividad aplicable al sector	X						X		
Reformas Legales					X			X	
Derecho Laboral				X			X		
Desregulación del sector	X						X		
Protocolos aplicables al sector salud	X							X	
Normatividad para recolección de residuos hospitalarios		X						X	
constitución política de Colombia			X						X
Protección a la información del usuario	X						X		
<b>TECNOLOGICOS</b>		X						X	
Cursos virtuales para manejo de patologías terapéuticas	X						X		
Equipos especializados en atención a deportistas	X						X		
Implementación de nuevas tecnologías a nivel terapéutico	X						X		
Sistematización de historias clínicas		X						X	
Políticas de conectividad	X							X	
Cambios tecnológicos en el sector salud	X						X		
Innovación en los procesos terapéuticos		X						X	
Resistencia al cambio tecnológico				X			X		
<b>GLOBALES</b>									

Economía Informal						X			X
Competitividad global						X			X
Alianzas estratégicas	X						X		
Segmento del mercado global				X			X		
Formación profesional	X							X	
Postconflicto			X						X
Pobreza						X			X
Proyectos sociales		X						X	
<b>ENTORNO AMBIENTAL</b>									
Sostenibilidad ambiental			X						X
Calidad ambiental			X					X	
Buenas prácticas de manufactura		X						X	
Disminución de desechos		X						X	
Políticas ambientales		X						X	
Energías alternativas				X				X	
Consumo de recursos naturales		X						X	
Contaminación ambiental					X			X	

Fuente: Elaboración propia

### 8.1.3 Matriz de evaluación de factores externos EFE

Tabla 5 Matriz EFE

<b>MATRIZ EFE</b>			
<b>CONSULTORIO DE FISIOTERPIA LYDA GISELA GONZLAEZ BERNAL</b>			
<b>FCE</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Responsabilidad social empresarial	0.06	4	0.24
Competitividad sectorial	0.06	4	0.24
Políticas que afectan las pautas de consumo	0.04	3	0.12
Protocolos aplicables al sector salud	0.03	3	0.09
Desregulación del sector	0.07	4	0.28
Protección a la información del usuario	0.06	4	0.24
Implementación de nuevas tecnologías	0.05	4	0.2
Sistematización de historias clínicas	0.05	4	0.2
Políticas de conectividad	0.05	4	0.2
<b>TOTAL</b>			<b>1.81</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Reforma de seguridad social	0.06	2	0.12
Políticas de Consumo	0.03	2	0.06
Impuesto predial	0.06	1	0.06
Derecho Laboral	0.05	2	0.1
Cambios tecnológicos en el sector salud	0.03	1	0.03
Segmento del mercado global	0.03	1	0.03
Globalización cultural	0.03	1	0.03
Distribución de ingresos	0.03	1	0.03
Tecnicidad en los nuevos trabajos	0.05	2	0.1
Inversión privada	0.04	1	0.04
<b>TOTAL</b>			<b>0.6</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.41</b>

Fuente: Elaboración propia

La matriz de evaluación de factores externos permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, socio-cultural, tecnológica, ambiental, política y competitiva que pueden influir con el crecimiento y la expansión de una empresa,

dentro de la herramienta facilita la formulación de diversas estrategias que son capaces de aprovechar las oportunidades y disminuir los peligros externos.

En esta matriz se puede observar que el consultorio cuenta con más oportunidades que amenazas, las cuales debe aprovechar al máximo para potenciar su actividad, posicionándose, así como una entidad con una ventaja competitiva en comparación con sus competidores, generando una mayor prestación de servicio. Si toma en cuenta las observaciones de la matriz y realiza una inversión podrá mitigar las amenazas, convirtiéndolas en oportunidades y así poder sacar provecho de ellas.

### 8.1.4 Matriz de perfil competitivo

Tabla 6 Matriz de perfil competitivo

<b>MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO</b>									
<b>CONSULTORIO DE FISIOTERPIA LYDA GISELA GONZLAEZ BERNAL</b>									
<b>ORGANIZACION MUESTRA</b>				<b>E.S.E H.S.R.F.</b>		<b>CLINICA SANTA ANA LTDA</b>		<b>SIE SPA</b>	
<b>FACTOR CRITICO CON ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFIC.</b>	<b>PESO POND.</b>	<b>CALIFIC.</b>	<b>PESO POND.</b>	<b>CALIFIC.</b>	<b>PESO POND.</b>	<b>CALIFIC.</b>	<b>PESO POND.</b>
PARTICIPACION EN EL MERCADO	0.2	3	0.6	3	0.6	2	0.4	2	0.4
COMPETITIVIDAD DE PRECIOS	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2	1	0.1
POSICION FINANACIERA	0.1	1	0.1	2	0.2	2	0.2	1	0.1
CALIDAD DEL SERVICIO	0.3	3	0.9	2	0.6	1	0.3	2	0.6
LEALTAD DEL CLIENTE	0.3	3	0.9	2	0.6	1	0.3	2	0.6
					0				
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.8</b>		<b>2.2</b>		<b>1.5</b>		<b>1.8</b>

Fuente: Elaboración propia

En la matriz del perfil competitivo se evalúan tres (3) entidades, las cuales dos de ellas pertenecen al sector público y una al sector privado, para el consultorio de Fisioterapia Dra. LYDA GISELA GONZÁLEZ BERNAL no existen más competidores en el sector donde este presta el servicio; en esta matriz se observa que aunque el consultorio maneje convenios o alianzas con EPS del municipio de Facatativá tiene una ventaja sobre las otras dos entidades, ya que allí se presta un servicio individualizado, manejando un agendamiento a los pacientes de acuerdo a su tiempo disponible para tomar el tratamiento, por esta razón el usuario prefiere adquirir el servicio con el consultorio y no con las otras entidades, ya que estas en su mayoría de tiempo se encuentran saturadas.

Aunque es un consultorio particular presenta un peso ponderado de 2.8 en comparación con sus competidores siendo el mayor puntaje, lo que indica que tiene buen reconocimiento en el sector por ser el único que presta servicios particulares de rehabilitación, destacándose por su servicio de alta calidad, lo cual permite satisfacer las necesidades de los usuarios y hace que este tenga lealtad y preferencia con esta entidad.

De acuerdo a esta evaluación con respecto a la participación en el mercado el consultorio y la E.S.E H.S.R.F. se encuentran en el mismo rango con un 0.6 en su peso ponderado, lo que quiere decir que las dos cubren un porcentaje amplio del mercado en cuanto a la prestación del servicio, ya que tienen convenios con las diferentes EPS del municipio.

En cuanto a la calidad del servicio el consultorio tiene un peso ponderado de 0.9 siendo la calificación más alta con respecto a la clínica Santa Ana con la calificación más baja de 0.3, siendo congruente con la lealtad del cliente el cual da al consultorio la calificación más alta con 0.9 prefiriéndolo frente a los otros competidores para a la prestación del servicio.

Frente a la posición financiera el consultorio tiene una desventaja frente a la E.S.E. H.S.R.F. y la clínica Santa Ana Ltda. situándolo en tercer lugar, debido a que estas entidades competidoras pertenecen al sector público y obtienen

recursos del estado para su funcionamiento, en cambio el consultorio solo se mantiene con recursos propios.

## **8.2 AUDITORÍA INTERNA**

### **8.2.1 Matriz de perfil de capacidad interna PCI**

La matriz de perfil de capacidad interna de una organización es un modelo eficaz que permite determinar las fortalezas y debilidades del medio interno en comparación con las oportunidades y amenazas que se presentan en el medio externo, esta manera de hacer diagnóstico estratégico involucra todos los factores que influyen en la prestación del servicio del consultorio.

La matriz PCI examina cinco categorías en la cuales se analizan las fortalezas y debilidades relativas de la organización y de esta manera poder determinar las falencias que requieren ser modificadas para convertirlas en fortalezas o debilidades dada su importancia. Estas categorías son capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica y capacidad de talento humano.

A continuación, se muestra la matriz PCI del consultorio de Fisioterapia Dra. LYDA GISELA GONZÁLEZ BERNAL.

Tabla 7 Matriz de perfil de capacidad interna PCI

<b>MATRIZ PCI</b>									
<b>CONSULTORIO DE FISIOTERPIA LYDA GISELA GONZLAEZ BERNAL</b>									
<b>FACTORES</b>	<b>FORTALEZAS</b>			<b>DEBILIDADES</b>			<b>IMPACTO</b>		
	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>									
Rasgos culturales		X					X		
Funcionalidad de la estructura			X					X	
Estilo de dirección					X			X	
Toma de decisiones					X			X	
Control de gestión				X			X		
Planeación-participación			X					X	
Utilidad de los planes			X				X		
Frecuencia de evaluación				X			X		
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>									
Investigación del mercado				X			X		
Comunicación con los clientes			X						X
Capacidad en la prestación del servicio		X					X		
Estimación de consumo			X					X	
Registros documentales		X						X	
Tendencia precios para la prestación del servicio		X						X	
Políticas de precios			X						X
Publicidad					X			X	
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>									
Contabilidad sistematizada con las normas legales				X			X		
Conocimiento de las NIIF				X				X	
Costeo de servicios					X			X	
Elaboración de presupuestos					X		X		
Manejo de información financiera					X		X		
Frecuencia de monitoreo de los estados financieros				X			X		
Desarrollo información financiera					X			X	
Utilidad de la información financiera					X			X	
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA O DE PRODUCCIÓN</b>									
Logística en la empresa		X						X	

Instalaciones e infraestructura		X					X	
Calidad en la prestación del servicio	X					X		
Gestión ambiental	X						X	
Ubicación estratégica del consultorio	X						X	
Innovación y desarrollo				X		X		
Resistencia al cambio tecnológico				X		X		
Maquinaria y equipos terapéuticos		X					X	
<b>CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO</b>								
Medios de selección			X				X	
Cumplimiento con el pago de prestaciones sociales				X		X		
Inducción		X					X	
Capacitaciones del personal		X					X	
Política salarial				X			X	
Estímulos e incentivos al empleado					X		X	
Razones para sanciones					X		X	
Proceso bienestar laboral					X		X	

Fuente: Elaboración propia

### 8.2.2 Matriz de evaluación de factores internos EFI

Tabla 8 Matriz de evaluación de factores internos EFI

<b>MATRIZ EFI</b>			
<b>CONSULTORIO DE FISIOTERPIA LYDA GISELA GONZLAEZ BERNAL</b>			
<b>FCE</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Calidad en la prestación del servicio	0.07	4	0.28
Gestión ambiental	0.04	3	0.12
Ubicación estratégica del consultorio	0.07	3	0.21
Capacidad en la prestación del servicio	0.05	4	0.2
Registros documentales	0.03	3	0.09
Logística en la empresa	0.02	3	0.06
Instalaciones e infraestructura	0.05	4	0.2
Maquinaria y equipos terapéuticos	0.04	3	0.12
Capacitaciones del personal	0.05	3	0.15
<b>TOTAL</b>			<b>1.43</b>

<b>DEBILIDADES</b>			
Control de gestión	0.08	1	0.08
Frecuencia de monitoreo de los estados financieros	0.07	1	0.07
Investigación del mercado	0.05	2	0.1
Contabilidad sistematizada con las normas legales	0.06	1	0.06
Conocimiento de las NIIF	0.06	1	0.06
Resistencia al cambio tecnológico	0.08	1	0.08
Innovación y desarrollo	0.06	2	0.12
Cumplimiento con el pago de prestaciones sociales	0.06	1	0.06
Política salarial	0.06	2	0.12
<b>TOTAL</b>			<b>0.75</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.18</b>

Fuente: Elaboración propia

Esta matriz es un instrumento que permite elaborar una auditoria interna a la administración de la empresa, permitiendo analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y su impacto; en ella se evalúan fortalezas y debilidades para formular nuevas estrategias que permitan optimizar los procesos internos de la organización.

De este modo, se puede evidenciar en esta matriz que el consultorio cuenta con un nivel equitativo de fortalezas y debilidades, lo cual permite identificar que se cuenta con un problema de gestión interno lo que le impide crecer y desarrollarse como una empresa con visión, ya que como no cuenta con investigación de mercados, ni elaboración de presupuestos, como tampoco lleva una contabilidad de acuerdo a la norma lo que le ocasiona tener un mal manejo de los ingresos que recibe, lo que no le permite generar inversión a largo plazo, por otro lado tampoco maneja pago de seguridad social a los empleados y tampoco estímulos e incentivos lo que puede ocasionar un bajo rendimiento en la prestación del servicio y así generar pérdida del nicho de mercado, baja calidad del servicio prestado y no contar con una base monetaria para invertir y generar una ventaja competitiva en el mercado al que pertenece.

### 8.2.3 Matriz de perfil de evaluación de la posición estratégica y la acción PEYEA

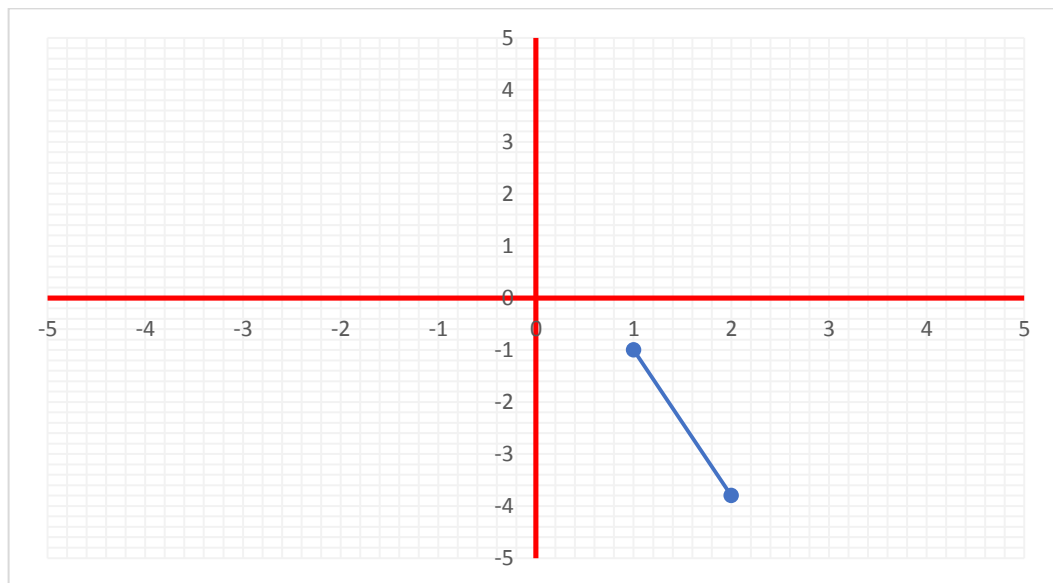
Tabla 9 Matriz PEYEA

<b>MATRIZ PEYEA</b>	
<b>CONSULTORIO DE FISIOTERPIA DRA. LYDA GISELA GONZLAEZ BERNAL</b>	
<b>FUERZAS</b>	<b>CALIFICACION</b>
<b>FUERZA FINANCIERA</b>	
Contabilidad sistematizada con las normas legales	2
Manejo de información financiera	2
Costeo de servicios	3
Elaboración de presupuestos	2
Estados financieros	2
	11
PROMEDIO	2.2
<b>FUERZA DE LA INDUSTRIA</b>	
Requerimientos legales	5
Técnicas actualizadas	3
cumplimiento en el pago	3
Calidad en la prestación del servicio	5
Ampliación de cobertura	2
	18
PROMEDIO	3.6
<b>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE</b>	
Variabilidad de la demanda	-3
Escala de precios del servicio	-3
Cambios tecnológicos	-2
Competidores	-4
Alianzas estratégicas	-5
	-17

PROMEDIO		-3.4
<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>		
Investigación del mercado		-1
Comunicación con los clientes		-5
Capacidad del mercado		-2
Análisis de ventas		-2
Tendencia precios de venta		-3
		-13
PROMEDIO		-2.6
EJE X	1	
EJE Y	-1.2	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 1 Matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados de la matriz Peyea, se puede evidenciar que el consultorio se encuentra ubicado en el cuadrante inferior derecho donde se ubican las organizaciones que son competitivas en el mercado, por esto se puede decir

que en este punto la organización puede desarrollar estrategias como integración vertical y horizontal y estrategias de penetración en el mercado para su sostenimiento.

Esto debido a que el consultorio lleva veintiocho (28) años en el mercado y es reconocido por la calidad del servicio y la lealtad del usuario hacia esta organización.

## **9 ESTRATEGIAS QUE CONTRIBUYEN AL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DEL CONSULTORIO DRA. LYDA GISELA GONZALEZ BERNAL.**

En este capítulo se desarrolla la matriz FODA que es la herramienta que más se adecua para la evaluación de las estrategias que se formulan a la organización; en ella se tienen en cuenta las fortalezas que representan las condiciones positivas que ayudan a la empresa a cumplir sus objetivos y las debilidades que son las deficiencias e inconvenientes que no permiten el cumplimiento de los mismos; estos factores provienen de la matriz EFI; y las oportunidades y amenazas que son las condiciones externas de la organización que influyen de manera positiva o negativa; estos factores externos provienen de la matriz EFE.

De acuerdo al análisis y la evaluación de la matriz FODA se proponen una serie de estrategias que ayudan a la organización a mejorar su funcionamiento tanto interno como externo y de esta manera su posicionamiento en el mercado cada vez será más fuerte en el municipio de Facatativá y también abarcando mercados de los municipios cercanos.

Tabla 10 Matriz DOFA

	<b>FUERZAS-F</b>	<b>DEBILIDADES -D</b>
	Calidad en la prestación del servicio	Control de gestión
	Gestión ambiental	Frecuencia de monitoreo en los estados financieros consolidados
	Ubicación estratégica del consultorio	Investigación del mercado
	Capacidad en la prestación del servicio	Contabilidad sistematizada con las normas legales
	Registros documentales	Conocimiento de las NIIF
	Logística en la empresa	Resistencia al cambio tecnológico
	Instalaciones e infraestructura	Innovación y desarrollo
	Maquinaria y equipo terapéuticos	Cumplimiento con el pago de prestaciones sociales
	Capacitaciones del personal	Política salarial
<b>OPORTUNIDADES- O</b>	<b>ESTRATEGIAS- FO</b>	<b>ESTRATEGIAS-DO</b>
Responsabilidad social empresarial	Implementación de las TIC's en los procesos. Alianzas estratégicas con nuevas EPS e IPS.	Implementación de un sistema contable bajo las NIIF.
Competitividad sectorial		
Políticas que afectan las pautas de consumo		
Protocolos aplicables al sector salud		
Desregulación del sector		
Protección a la información del usuario		
Implementación de nuevas tecnologías		
Sistematización de historias clínicas		
Políticas de conectividad		

AMENAZAS-A	ESTRATEGIAS-FA	ESTRATEGIAS-DA
Reforma de seguridad social	Implementación en zona de hidroterapia. Implementación de un canal de comunicación en redes sociales y página web para recordación de marca.	Organización del proceso de Gestión Humana. Integración horizontal con competidores. Implantación de un plan de incentivos al personal.
Políticas de Consumo		
Impuesto predial		
Derecho Laboral		
Cambios tecnológicos en el sector salud		
Segmento del mercado global		
Globalización cultural		
Distribución de ingresos		
Tecnificación en los nuevos trabajos		
Inversión privada		

Fuente: Elaboración propia

## **10 PLANES DE ACCIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DEL CONSULTORIO DRA. LYDA GISELA GONZALEZ BERNAL**

En el presente capítulo se desarrollan una serie de planes de acción que sirven como herramientas de planificación para mejorar la gestión y control de los diferentes procesos y procedimientos de la organización, en ellos se establecen las diferentes actividades que la empresa podrá adoptar para desempeñar las diferentes tareas de manera eficiente para el logro de los objetivos de la misma.

En estos planes de acción se compromete a los diferentes miembros de la organización delegando responsabilidades para el cumplimiento de las metas y se describen las actividades que se llevaran a cabo con los recursos que se requieren para desarrollar los objetivos en un determinado tiempo, como es un proceso constante se pueden presentar algunos cambios que serán adaptados de acuerdo a las necesidades de la organización.

Tabla 11 Plan de acción N°1

<b>Perspectiva:</b>	Procesos Internos							
<b>Estrategia:</b>	Implementación de las TIC's en los procesos							
<b>Objetivo estratégico:</b>	Optimizar el 100% de los procesos de gestión documental							
<b>Meta:</b>	Tener un cumplimiento del 90% de los procesos							
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción de seguimiento
Sistematización de procesos	Plan de fortalecimiento	Desarrollo de las TIC's	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Realizar un diagnostico previo de la organización. Evaluar las necesidades en el desarrollo de los procesos.</li> <li>*Identificar los procesos básicos del negocio basándose en el organigrama.</li> <li>*Elaborar el diagrama de flujo de los procesos.</li> <li>*Documentar las áreas.</li> <li>*Establecer indicadores claves de rendimiento.</li> <li>*Hacer cotizaciones para la sistematización de los procesos.</li> <li>*Evaluar el presupuesto para la implementación del proyecto.</li> <li>* Revisar los medios de financiación para el proyecto</li> </ul>	Talento Humano Ing. Sistemas Contador Gerente Asistente administrativa	Tecnológicos Financieros Humanos Físicos	2020- 2023	\$12.000.000	Seguimiento a los procesos internos cada mes para verificación.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12 Plan de acción N°2

<b>Perspectiva</b>		Mercado						
<b>Estrategia:</b>		Alianzas estratégicas con nuevas EPS e IPS						
<b>Objetivo estratégico:</b>		Ampliar la cobertura del servicio en un 20% al mes						
<b>Meta:</b>		Lograr realizar como mínimo 1.080 terapias al mes						
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción de seguimiento
Alianzas Estratégicas	Plan de fortalecimiento	Desarrollo de servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Evaluar las necesidades estratégicas que tiene el consultorio.</li> <li>*Identificar los aliados potenciales.</li> <li>* Presentar portafolio de servicios.</li> <li>*Realizar conjunto estudio de factibilidad.</li> <li>*Revisar preacuerdo del negocio.</li> <li>*Evaluar el presupuesto para realizar la alianza estratégica.</li> <li>* Revisar los medios de financiación para el proyecto.</li> <li>*Realizar negociación final, con renovación de contrato anualmente.</li> </ul>	Gerente Talento Humano Asistente administrativo	Humano Financiero Físico	2020-2023	\$15,000,000	Establecer cuadro de indicadores diarios, mensuales y anuales, para medir el aumento de pacientes atendidos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13 Plan de acción N°3

<b>Perspectiva</b>	Financiera							
<b>Estrategia:</b>	Implementación de un sistema contable bajo las NIIF.							
<b>Objetivo estratégico:</b>	Optimizar el 80% de los recursos de financiación para el año 2021							
<b>Meta:</b>	Garantizar el 100% la continuidad y la sostenibilidad de la organización para el año 2023							
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción de seguimiento
Sistemas contables internacionales	Plan de fortalecimiento	Gestión contable	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Revisión de la estructura financiera de la compañía y norma local.</li> <li>*Definición de las necesidades financieras de la compañía.</li> <li>* Elaboración del ESFA.</li> <li>*Elaboración de un plan de implementación.</li> <li>*Definición del diagnostico NIIF en los diferentes procesos.</li> <li>*Evaluar el presupuesto para la implementación del software.</li> <li>* Revisar los medios de financiación para la implementación del software.</li> <li>*Aprobar e implementar el programa.</li> <li>*capacitaciones a los empleados</li> </ul>	Gerente Ingeniero de Sistemas Contador Talento Humano	Financieros Humanos Físicos Tecnológicos	2020-2023	\$8.000.000	Auditorias periódicas. Análisis mensual de indicadores financieros

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14 Plan de acción N°4

<b>Perspectiva</b>	Procesos internos							
<b>Estrategia:</b>	Implementación de la zona de hidroterapia							
<b>Objetivo estratégico:</b>	Ampliar la cobertura en un 80% en patologías que requieren tratamiento con hidroterapia en el municipio de Facatativá							
<b>Meta:</b>	Adecuar la zona de hidroterapia para el año 2022							
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción de seguimiento
Adecuación de zonas	Plan de fortalecimiento	Mejoramiento en infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Realizar estudio de factibilidad.</li> <li>* Revisar los medios de financiación para la implementación del proyecto.</li> <li>*Solicitar distintivos de habilitación a secretaria de salud.</li> <li>*Solicitar licencia de construcción en la oficina de planeación.</li> <li>*Elegir diseño y evaluar presupuesto</li> <li>*Solicitar cotizaciones para acondicionamiento del área de hidroterapia.</li> <li>*Evaluar el presupuesto para implementar la zona de Hidroterapia</li> </ul>	Gerente Contador Talento humano Fisioterapeuta	Financieros Físicos Humanos Tecnológicos	2020-2023	\$50.000.000	Medir la satisfacción de los usuarios atendidos en hidroterapia cada mes.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15 Plan de acción N°5

<b>Perspectiva</b>	Mercado							
<b>Estrategia:</b>	Implementación de un canal de comunicación en redes sociales y pagina web para recordación de marca							
<b>Objetivo estratégico:</b>	Aumentar la base de usuarios atendidos en un 50% a través del marketing online para el año 2023							
<b>Meta:</b>	Lograr que el 50% de la población del municipio de Facatativá tenga recordación de marca							
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción de seguimiento
Marketing Online	Plan de fortalecimiento	Publicidad y mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Realizar un análisis interno y externo.</li> <li>*Realizar un benchmarking.</li> <li>*Evaluar los recursos y la fijación del presupuesto.</li> <li>*Adquirir un plan hosting y dominio.</li> <li>*Crear pagina Web.</li> <li>* Hacer branding.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente</li> <li>Ing. Sistemas</li> <li>Fisioterapeuta</li> <li>Asistente administrativa</li> <li>Talento Humano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tecnológicos</li> <li>Físicos</li> <li>Humanos</li> <li>Financieros</li> </ul>	2020-2022	\$4.000.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisión directa en los procesos.</li> <li>Medir los resultados de las acciones en periodos determinados.</li> <li>Buzón de sugerencias en la pagina web.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16 Plan de acción N°6

<b>Perspectiva</b>	Aprendizaje y crecimiento							
<b>Estrategia:</b>	Organización del proceso de Gestión Humana							
<b>Objetivo estratégico:</b>	Facilitar la evaluación y el desempeño de los colaboradores en un 100%							
<b>Meta:</b>	Mejorar la calidad del servicio en un 80% para el año 2021							
<b>Proyectos</b>	<b>Planes</b>	<b>Programas</b>	<b>Actividades y Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos Necesarios</b>	<b>Duración</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Acción de seguimiento</b>
Gestión de Talento Humano	Plan de fortalecimiento	Análisis de Puestos de trabajo	*Planificación de RRHH. * *Realizar un plan estratégico para el análisis de los puestos de trabajo. *Establecer los objetivos del análisis. *Definir los cargos de la organización *Conocer las funciones de los puestos de trabajo. *Diseñar manual de funciones para cada cargo. *Programar capacitaciones para socializar los manuales de funciones.	Gerente Talento humano	Financieros Humanos	2020-2023	\$2.000.000	Auditoria en el cumplimiento de las funciones definidas en el manual de funciones.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17 Plan de acción N°7

<b>Perspectiva</b>	Mercado							
<b>Estrategia:</b>	Integración horizontal con competidores							
<b>Objetivo estratégico:</b>	Incrementar la participación en el mercado en un 50% para el año 2023							
<b>Meta:</b>	Mejorar el posicionamiento del consultorio en el sector para obtener el 50% de participación en el mercado							
<b>Proyectos</b>	<b>Planes</b>	<b>Programas</b>	<b>Actividades y Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos Necesarios</b>	<b>Duración</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Acción de seguimiento</b>
Posicionamiento en el mercado	Plan de fortalecimiento	Desarrollo de servicio	*Diseñar un modelo de estrategias para cada unidad de negocio. *Desarrollar modelo multinegocio. *Desarrollar propuesta de valor. *Realizar estudio de factibilidad. *Realizar campaña de publicidad. *Buscar alianzas estratégicas con competidores para incrementar su poder en el mercado y reducir costos. *Fijación de contrato	Gerente Talento Humano	Humanos Tecnológicos Financieros	2020-2023	\$4.000.000	Realizar reuniones mensuales para analizar indicadores y establecer planes de acción para mejora continua.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18 Plan de acción N°8

<b>Perspectiva</b>	Procesos internos							
<b>Estrategia:</b>	Implementación de un plan de incentivos al personal							
<b>Objetivo estratégico:</b>	Mejorar el desempeño de la actividad laboral de los colaboradores en un 100% para el primer trimestre del año 2020							
<b>Meta:</b>	Lograr una cobertura del 80% en el programa de incentivos a los colaboradores							
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción de seguimiento
Administración de incentivos	Plan de fortalecimiento	Compensación	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Realizar evaluación 360.</li> <li>*Implementar programa de reconocimiento.</li> <li>*Realizar proceso de autoevaluación anual.</li> <li>*Crear oportunidades de desarrollo profesional.</li> <li>*Definir el presupuesto.</li> <li>*Definir el plan de incentivos.</li> <li>*Comunicar el plan de incentivos a los colaboradores.</li> </ul>	Gerente Talento humano	Humanos Financieros	2020-2023	\$6.000.000	<p>Realizar reuniones periódicas con los empleados para evaluar como se encuentra el equipo de trabajo y tomar en cuenta sus sugerencias para cumplir la meta propuesta.</p> <p>Realizar retroalimentación y reconocimiento de las tareas bien desarrolladas.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19 Plan de acción general

<b>Responsable:</b>	Gerente						
<b>Unidad Estratégica:</b>	Consultorio de Fisioterapia Dra. Lyda Gisela González Bernal						
<b>Indicador de éxito global</b>	utilidad neta/pasivo a largo plazo-patrimonio						
<b>Estrategias</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Responsables</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos Necesarios</b>	<b>Meta</b>	<b>Limitaciones</b>	<b>Presupuesto</b>
Implementación de las TIC´s en los procesos	Optimizar el 100% de los procesos de gestión documental	Talento Humano Ing. Sistemas Contador Gerente Asistente administrativa	2020- 2023	Tecnológicos Financieros Humanos Físicos	Tener un cumplimiento del 90% de los procesos	*Falta de financiación. *Resistencia al cambio tecnológico. *información financiera errónea.	\$ 12.000.000
Alianzas estratégicas con nuevas EPS e IPS	Ampliar la cobertura del servicio en un 20% al mes	Gerente Talento Humano Asistente administrativo	2020-2023	Humano Financiero Físico	Lograr realizar como mínimo 1.080 terapias al mes	*Conflicto de intereses. *Falta de comunicación entre las partes. *Falta de confianza por parte de los aliados.	\$ 15.000.000
Implementación de un sistema contable bajo las NIIF.	Optimizar el 80% de los recursos de financiación para el año 2021	Gerente Ingeniero de Sistemas Contador Talento Humano	2020-2023	Financieros Humanos Físicos Tecnológicos	Garantizar el 100% la continuidad y la sostenibilidad de la organización para el año 2023	*Falta de financiación. *Falta de conocimiento sobre la norma. *Resistencia a la manipulación de la información	\$ 8.000.000
Implementación de la zona de hidroterapia	Ampliar la cobertura en un 80% en patologías que requieren tratamiento con hidroterapia en el municipio de Facatativá	Gerente Contador Talento humano Fisioterapeuta	2020-2023	Financieros Físicos Humanos Tecnológicos	Adecuar la zona de hidroterapia para el año 2022	*Falta de financiación. *Que estudio de factibilidad sea negativo. *No tener las licencias por secretaria de salud y el estado.	\$ 50.000.000

Implementación de un canal de comunicación en redes sociales y pagina web para recordación de marca	Aumentar la base de usuarios atendidos en un 50% a través del marketing online para el año 2023	Gerente Ing. Sistemas Fisioterapeuta Asistente administrativa Talento Humano	2020-2022	Tecnológicos Físicos Humanos Financieros	Lograr que el 50% de la población del municipio de Facatativá tenga recordación de marca	*Resistencia al cambio tecnológico. *Falta de recursos financieros. *Desconocimiento del manejo de la web.	\$ 4.000.000
Organización del proceso de Gestión Humana	Facilitar la evaluación y el desempeño de los colaboradores en un 100%	Gerente Talento humano	2020-2023	Financieros Humanos	Mejorar la calidad del servicio en un 80% para el año 2021	*No implantar proceso de GH. *No delimitar las funciones de los puestos de trabajo.	\$ 2.000.000
Integración horizontal con competidores	Incrementar la participación en el mercado en un 50% para el año 2023	Gerente Talento Humano	2020-2023	Humanos Tecnológicos Financieros	Mejorar el posicionamiento del consultorio en el sector para obtener el 50% de participación en el mercado	*No establecer acuerdos. *Falta de confianza de las partes.	\$ 4.000.000
Implementación de un plan de incentivos al personal	Mejorar el desempeño de la actividad laboral de los colaboradores en un 100% para el primer trimestre del año 2020	Gerente Talento Humano	2020-2023	Humanos Financieros	Lograr una cobertura del 80% en el programa de incentivos a los colaboradores	*Falta de recursos. *Falta de gestión en el mejoramiento continuo de la organización.	\$ 6.000.000
<b>TOTAL</b>							<b>\$ 101.000.000</b>

Fuente: Elaboración propia

## **11 INDICADORES DE GESTIÓN Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS PARA EVALUAR EL IMPACTO DEL PLAN DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL**

En el desarrollo de este capítulo se ven reflejados los indicadores de gestión que se tienen en cuenta para el desarrollo de los planes de acción propuestos en el capítulo anterior, en estos indicadores se evidencia de forma cuantitativa el desarrollo de los diferentes procesos de la organización para poder tomar decisiones acertadas y así mejorar cada vez el desempeño en el mercado de la organización. Estos indicadores permiten evaluar de manera periódica para mantener el control de los procesos y tomar medidas correctivas cuando sea necesario, para poder cumplir con los objetivos propuestos por la organización. También se propone la estructura organizacional por procesos para el consultorio de fisioterapia el cual le permite establecer funciones por áreas para lograr una mejor prestación del servicio mediante un adecuado control para alcanzar sus objetivos; de esta manera la estructura organizacional por procesos busca la eficiencia y la eficacia en la integración de todos los procesos de la organización.

## 11.1 INDICADORES DE GESTIÓN

Tabla 20 Indicadores plan de acción N° 1

<b>Proyectos estratégicos:</b>	Sistematización de procesos		
<b>Estrategia:</b>	Implementación de las TIC´s en los procesos		
<b>Responsables:</b>	Talento Humano    Ing. Sistemas Contador Gerente Asistente administrativa		
<b>Actividades y Acciones</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>Periodicidad</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Realizar un diagnostico previo de la organización.</li> <li>*Evaluar las necesidades en el desarrollo de los procesos.</li> <li>*Identificar los procesos básicos del negocio basándose en el organigrama.</li> <li>*Elaborar el diagrama de flujo de los procesos.</li> <li>*Documentar las áreas.</li> <li>*Establecer indicadores claves de rendimiento.</li> <li>*Hacer cotizaciones para la sistematización de los procesos.</li> <li>*Evaluar el presupuesto para la implementación del proyecto.</li> <li>* Revisar los medios de financiación para el proyecto.</li> </ul>	Tener un cumplimiento del 90% de los procesos	Procesos mejorados/Procesos actuales	Trimestral
		Nº actividades iniciadas/Nº de actividades planeadas	Mensual

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21 Indicadores plan de acción N° 2

<b>Proyectos estratégicos:</b>	Alianzas Estratégicas		
<b>Estrategia:</b>	Alianzas estratégicas con nuevas EPS e IPS		
<b>Responsables:</b>	Gerente Talento Humano Asistente administrativo		
<b>Actividades y Acciones</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>Periodicidad</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Evaluar las necesidades estratégicas que tiene el consultorio.</li> <li>*Identificar los aliados potenciales.</li> <li>* Presentar portafolio de servicios.</li> <li>*Realizar conjunto estudio de factibilidad.</li> <li>*Revisar preacuerdo del negocio.</li> <li>*Evaluar el presupuesto para realizar la alianza estratégica.</li> <li>* Revisar los medios de financiación para el proyecto.</li> <li>*Realizar negociación final, con renovación de contrato anualmente.</li> </ul>	Lograr realizar como mínimo 1.080 terapias al mes	N° total se servicios prestados en el tiempo pactado/N° total de servicios programados	Mensual
		Servicios netos/Servicios presupuestados	Mensual

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22 Indicadores plan de acción N° 3

<b>Proyectos estratégicos:</b>	Sistemas contables internacionales		
<b>Estrategia:</b>	Implementación de un sistema contable bajo las NIIF.		
<b>Responsables:</b>	Gerente	Ingeniero de Sistemas	Contador Talento Humano
<b>Actividades y Acciones</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>Periodicidad</b>
*Revisión de la estructura financiera de la compañía y norma local. *Definición de las necesidades financieras de la compañía. * Elaboración del ESFA. *Elaboración de un plan de implementación. *Definición del diagnostico NIIF en los diferentes procesos. *Evaluar el presupuesto para la implementación del software. * Revisar los medios de financiación para la implementación del software. *Aprobar e implementar el programa. *capacitaciones a los empleados	Garantizar el 100% la continuidad y la sostenibilidad de la organización para el año 2023	Sistemas contables documentados	semestral
		N° de normas que inician su vida jurídica/ N° de normas proyectadas a regir en el ámbito institucional	semestral
		Utilidades invertidas capitalizadas/ Aumento del capital	Anual

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23 Indicadores plan de acción N° 4

<b>Proyectos estratégicos:</b>	Adecuación de zonas		
<b>Estrategia:</b>	Implementación de la zona de hidroterapia		
<b>Responsables:</b>	Gerente	Contador Talento humano	Fisioterapeuta
<b>Actividades y Acciones</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>Periodicidad</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Realizar estudio de factibilidad.</li> <li>* Revisar los medios de financiación para la implementación del proyecto.</li> <li>*Solicitar distintivos de habilitación a secretaria de salud.</li> <li>*Solicitar licencia de construcción en la oficina de planeación.</li> <li>*Elegir diseño y evaluar presupuesto</li> <li>*Solicitar cotizaciones para acondicionamiento del área de hidroterapia.</li> <li>*Evaluar el presupuesto para implementar la zona de Hidroterapia</li> </ul>	Adecuar la zona de hidroterapia para el año 2022	N° total de servicios prestados por área/N° total de servicios programados	Anual
		servicio por cliente / total de servicios	Trimestral
		N° de clientes nuevos/N° total de clientes	Mensual

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24 Indicadores plan de acción N° 5

<b>Proyectos estratégicos:</b>	Marketing Online		
<b>Estrategia:</b>	Implementación de un canal de comunicación en redes sociales y pagina web para recordación de marca		
<b>Responsables:</b>	Gerente    Ing. Sistemas Fisioterapeuta Asistente administrativa Talento Humano		
<b>Actividades y Acciones</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>Periodicidad</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Realizar un análisis interno y externo.</li> <li>*Realizar un benchmarking.</li> <li>*Evaluar los recursos y la fijación del presupuesto.</li> <li>*Adquirir un plan hosting y dominio.</li> <li>*Crear pagina Web.</li> <li>* Hacer branding.</li> </ul>	Lograr que el 50% de la población del municipio de Facatativá tenga recordación de marca	Clientes nuevos/Clientes totales	Semestral
		N° de menciones de marca/ N° total de entrevistados	Semestral
		N° total de avisos emitidos en medios/N° total de avisos programados a emitir	Trimestral

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25 indicadores plan de acción N° 6

<b>Proyectos estratégicos:</b>	Gestión de Talento Humano		
<b>Estrategia:</b>	Organización del proceso de Gestión Humana		
<b>Responsables:</b>	Gerente Talento humano		
<b>Actividades y Acciones</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>Periodicidad</b>
*Planificación de RRHH. * *Realizar un plan estratégico para el análisis de los puestos de trabajo. *Establecer los objetivos del análisis. *Definir los cargos de la organización *Conocer las funciones de los puestos de trabajo. *Diseñar manual de funciones para cada cargo. *Programar capacitaciones para socializar los manuales de funciones.	Mejorar la calidad del servicio en un 80% para el año 2021	N° total de acciones de mejora implementadas/N° total de acciones de mejora programadas*100	Mensual
		N° total de profesionales del área analizada/ N° total de profesionales en la empresa	Semestral

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26 Indicadores plan de acción N° 7

<b>Proyectos estratégicos:</b>	Posicionamiento en el mercado		
<b>Estrategia:</b>	Integración horizontal con competidores		
<b>Responsables:</b>	Gerente Talento Humano		
<b>Actividades y Acciones</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>Periodicidad</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Diseñar un modelo de estrategias para cada unidad de negocio.</li> <li>*Desarrollar modelo multinegocio.</li> <li>*Desarrollar propuesta de valor.</li> <li>*Realizar estudio de factibilidad.</li> <li>*Realizar campaña de publicidad.</li> <li>*Buscar alianzas estratégicas con competidores para incrementar su poder en el mercado y reducir costos.</li> <li>*Fijación de contrato</li> </ul>	Mejorar el posicionamiento del consultorio en el sector para obtener el 50% de participación en el mercado	N° de empresas vinculadas a los planes/ N° de empresas que apoyan los planes	Semestral
		Mercado de la empresa/ Mercado total	Semestral
		N° de clientes externos atendidos en la empresa/N° de sucursales en atención	Mensual

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27 Indicadores plan de acción N° 8

<b>Proyectos estratégicos:</b>	Administración de incentivos		
<b>Estrategia:</b>	Implementación de un plan de incentivos al personal		
<b>Responsables:</b>	Gerente Talento humano		
<b>Actividades y Acciones</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>Periodicidad</b>
*Realizar evaluación 360. *Implementar programa de reconocimiento. *Realizar proceso de autoevaluación anual. *Crear oportunidades de desarrollo profesional. *Definir el presupuesto. *Definir el plan de incentivos. *Comunicar el plan de incentivos a los colaboradores.	Lograr una cobertura del 80% en el programa de incentivos a los colaboradores	N° de mensajes de motivación realizados por la empresa/N° mensajes de motivación planeados a lanzar por la empresa	Trimestral
		N° de pacientes atendidos/ Horas hombre trabajadas	Mensual
		Horas-Hombre ausente/ Horas-Hombre trabajadas	Mensual

Fuente: Elaboración propia

## **11.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **11.2.1 Misión**

El consultorio de fisioterapia Dra. LYDA GISELA GONZÁLEZ BERNAL contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los pacientes asegurando la excelencia operacional y brindando una atención adecuada de acuerdo con las necesidades de cada usuario.

### **11.2.2 Visión**

Para el 2023 el consultorio de fisioterapia Dra. LYDA GISELA GONZÁLEZ BERNAL será referente en terapia asistiendo en el departamento de Cundinamarca ratificándose como una organización sólida, ágil, confiable y líder en la innovación de servicios terapéuticos y posicionándose en el sector

### **11.2.3 Mega**

Para el 2023 el consultorio de fisioterapia Dra. LYDA GISELA GONZÁLEZ BERNAL será el más reconocido centro de rehabilitación terapéutico en el departamento de Cundinamarca logrando realizar como mínimo 16.200 sesiones de fisioterapia al año.

### **11.2.4 Principios y valores**

Vocación de servicio: Primero el paciente, nuestra razón de ser es trabajar por y para el bienestar de los usuarios.

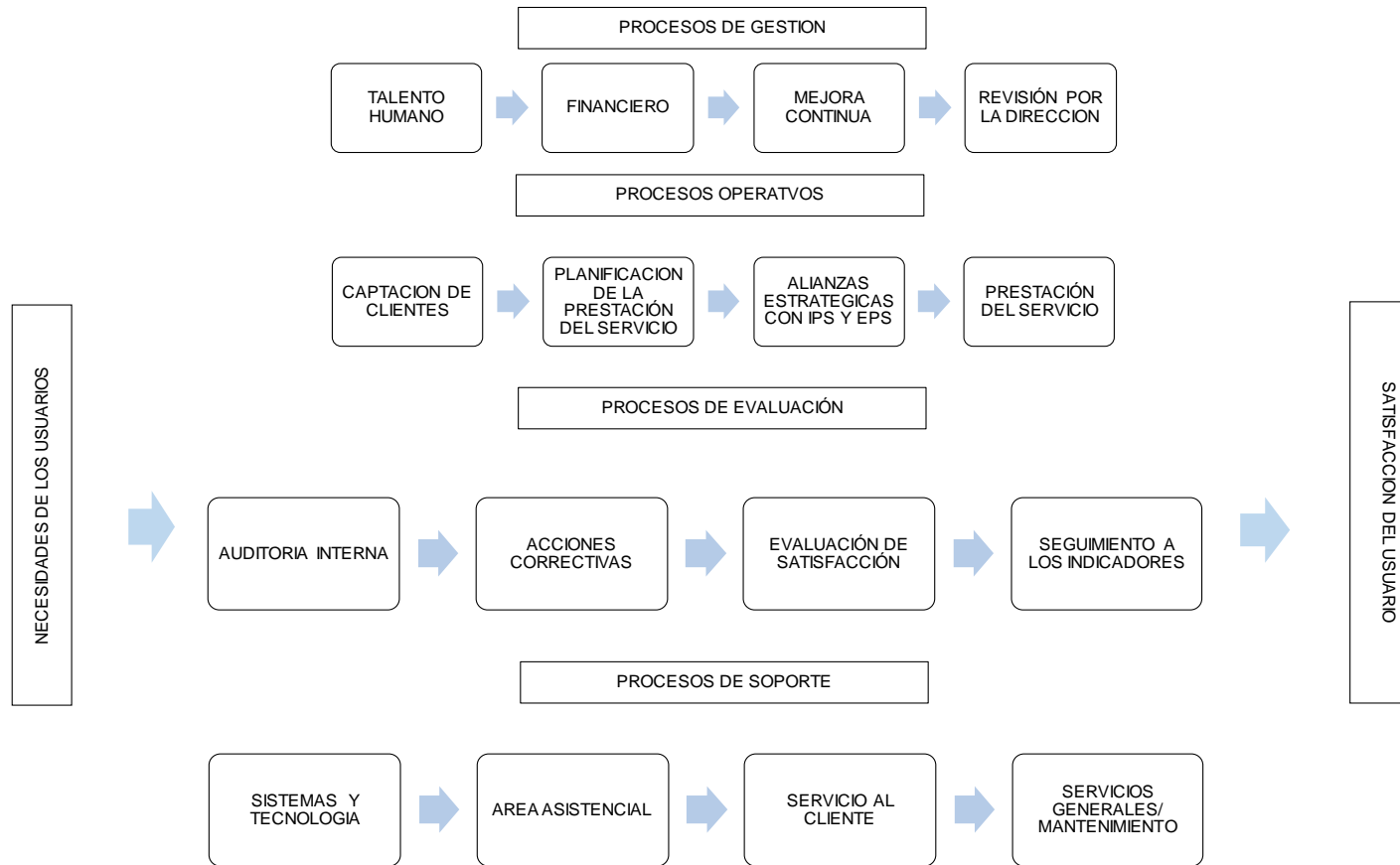
Respeto: implicación, respeto y sensibilidad por la integración de los usuarios

Profesionalismo y trabajo en equipo: integración de los conocimientos de todo nuestro equipo

Confianza: Relación paciente-fisioterapeuta

### 11.3 ORGANIGRAMA POR PROCESOS

Gráfica 2 Organigrama por procesos



Fuente: Elaboración propia

## 12 CONCLUSIONES

En el diagnóstico estratégico realizado a la organización se identificaron debilidades administrativas; en las cuales el consultorio de Fisioterapia Dra. LYDA GISELA GONZÁLEZ BERNAL no cuenta con una estructura organizacional definida y no tiene un horizonte estratégico claro; y la falta de gestión en el consultorio impide el crecimiento de la empresa y la rentabilidad de los recursos; el diagnóstico realizado al consultorio permite que la gerencia tenga un panorama actual de su negocio para buscar eficiencia en los procesos por medio de los cambios a realizar.

Se realiza un análisis de las matrices empleadas en para el desarrollo del diagnóstico donde se proponen una serie de estrategias plasmadas en la matriz FODA, en el cual se evidencian los puntos críticos de la organización y la aplicación de estrategias ayudaran al consultorio en su mejora continua para que este pueda posicionarse en el mercado del municipio de Facatativá.

También se proponen planes de acción con estrategias encaminadas al fortalecimiento de la organización, delegando tareas a todos los miembros de la organización y utilizando los recursos necesarios para el éxito en el cumplimiento de los objetivos propuestos, teniendo un impacto positivo en la gerencia debido a que brindara herramientas necesarias para mejorar la calidad del servicio y el clima laboral del consultorio.

Se propone una estructura organizacional más eficiente, donde se estandarizan las tareas y responsabilidades; al emplear esta estructura organizacional se garantiza un alto porcentaje de poder administrativo estableciendo un horizonte estratégico claro que le permite al consultorio ser una organización eficaz y con altas probabilidades de lograr los objetivos propuestos.

## 13 RECOMENDACIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos en el diagnóstico del consultorio Dra. LYDA GISELA GONZÁLEZ BERNAL, los ejecutores del proyecto proponen las siguientes recomendaciones con el fin de tener un mejoramiento administrativo, financiero y de gestión en la organización.

Gestionar la implementación de manuales de procesos y definición de puestos de trabajo a través de la organización del área de recursos humanos; también crear un reglamento interno de trabajo y definición de políticas internas que ayuden a la operación y administración del negocio.

Fortalecer los canales de comunicación organizacional mediante el aprovechamiento de las TIC's a través de la creación de un hosting que posicione al consultorio dentro de las mejores empresas que prestan servicios de rehabilitación en el sector.

Establecer una política de incentivos económicos al personal por el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.

Implementar un sistema contable bajo NIIF que ayude a optimizar los recursos de la organización.

Establecer contratos de trabajo para los colaboradores del consultorio que garantice el pago de las prestaciones sociales establecidos por la ley.

Invertir en el área de hidroterapia y así lograr captar nuevos usuarios con patologías que requieren ser atendidas bajo esta técnica para aumentar la rentabilidad del negocio, ya que en el municipio no existe ningún centro de rehabilitación que preste este servicio y permitiría facilitar las alianzas estratégicas y la integración horizontal con los competidores.

## BIBLIOGRAFÍA

- Guerrero, S. (30 de Marzo de 2012). *Sesión Metodológica para la elaboración de tesis de maestría*. Obtenido de Orion2020: [www.orion2020.org/archivo/investigacion/ppp/06\\_tipos\\_SG.pptx](http://www.orion2020.org/archivo/investigacion/ppp/06_tipos_SG.pptx)
- Lorsch, & Lawrence. (1967). *Teoría de la contingencia de Lawrence y Lorsch*. Obtenido de Losrecursoshumanos.com: <https://www.losrecursoshumanos.com/teoria-de-la-contingencia-de-lawrence-ylorsch/>
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL REPÚBLICA DE COLOMBIA. (9 de Abril de 1954). *Decreto Número 1056 DE 1954*. Obtenido de Ministerio de Educación: [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articulos-103346\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articulos-103346_archivo_pdf.pdf)
- MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. (Mayo de 2015). *Perfil profesional y competencias del fisioterapeuta en Colombia*. Obtenido de MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/Perfil-profesional-competencias-Fisioterapeuta-Colombia.pdf>
- Pimentel, L. (Septiembre de 1999). *Introducción al concepto de planificación estratégica*. Obtenido de Studocu: <https://www.studocu.com/es-mx/document/universidad-de-guadalajara/administracion-estrategica/apuntes/introduccion-al-concepto-de-planificacion-estrategica/2189849/view>
- Revista de Educación Laurus. (S.F). Obtenido de Revista de Educación Laurus: <https://www.redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf>
- Serna, H. (30 de Octubre de 2017). *Gerencia Estratégica*. Obtenido de DatenPDF: [https://datenpdf.com/download/gerencia-estrategica-humberto-serna-gomez\\_pdf](https://datenpdf.com/download/gerencia-estrategica-humberto-serna-gomez_pdf)
- SINAC. (Enero de 2015). *Cuaderno de Fortalecimiento Organizacional*. Obtenido de Sinac: <http://www.sinac.go.cr/ES/transprncia/Planificacin%20y%20Gestin%20BID/Capacitaciones%20del%20Proyecto/Cuaderno%20Fortalecimiento%20Organizacional.pdf>

## ANEXOS

### Anexo A

#### ENTREVISTA CONSULTORIO DE FISIOTERAPIA DRA LYDA GISELA GONZALEZ BERNAL

1. ¿La organización lleva una contabilidad sistematizada basada en las normas legales?  
No, se realizan notas manuales de los movimientos financieros.
2. ¿La organización conoce de los NIIF?  
No las conoce
3. ¿Qué razones llevan al empresario a no llevar contabilidad sistematizada?  
El desconocimiento de las normas, y la no aplicación de las mismas.
4. ¿La organización costea sus productos y servicios? Explicar.  
No, los costes los asumen las entidades asociadas a la organización, con las que tiene convenios.
5. ¿La organización elabora presupuestos? Explicar  
Presupuesta los gastos de la organización, y los pagos de los empleados, de una forma informal.
6. ¿La organización proyecta sus necesidades de inversión? Explicar.  
De manera informal, busca la reducción de gastos.
  
7. ¿Quiénes son los responsables de la información financiera en la empresa?  
Un familiar le realiza con los requisitos financieros exigidos anualmente; la directora de la organización lleva un registro manual de los movimientos financieros.
8. ¿Qué propósitos cumple la información financiera?  
Analizar si la organización genera ganancias para el desarrollo.
9. Se realiza proyección de la información financiera, explicar.  
No, porque carece del conocimiento de cómo realizar la proyección.
10. ¿Se llevó a cabo una estimación de la capacidad que tiene el mercado (en la región donde se opera o se desea operar), para determinar el poder de compra de la población?  
NO

11. ¿Se presenta la estimación en número absolutos de unidades físicas, en volumen de peso, o bien en términos de un porcentaje del consumo total de un área determinada?

NO

12. ¿Sobre cuál de las siguientes bases se piensa hacer o se hace el análisis de la prestación del servicio?

	SI	NO
Por territorios		X
Por producto		X
Por cliente	X	
Por tamaño del pedido		X

13. En cuanto al control cuantitativo de las ventas, ¿se incluyen los pronósticos, el análisis de mercado y el análisis de operaciones de venta?

NO

14. ¿Los ejecutivos de mercadotecnia cuentan con informes apropiados emanados de los registros de ventas? Sobre:

	SI	NO
Ventas de los productos por territorios		X
Por vendedores		X
Por tipos de clientes		X
Por clientes principales		X

15. ¿Cuál es la tendencia de los precios de venta?

POR LOS COSTOS O MONTOS DEL CONTRATO

16. ¿La política de precios de venta se ve afectada por la competencia?

NO

17. ¿La publicidad es eficaz?

NO SE UTILIZA

18. ¿Se han hecho estudios sobre el costo de distribución de los productos?

NO