

## **Información Importante**

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

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

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

**Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-Biblioteca**

**Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

**Plan prospectivo estratégico Spinning Center Gym 2020 – 2025**

**P.J. Portillo Andrade, Saúl Fernando Quintero Rivera**

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

**Director**

**Darío Sierra Arias**

**Magister en Gestión de Marketing**

**Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

**División de Ciencias de la Salud**

**Facultad de Cultura Física, Deporte y Recreación**

**2020**

## Contenido

Resumen .....	10
Abstract .....	11
Introducción .....	12
1. Objetivos .....	13
1.1 Objetivo general .....	13
1.2 Objetivos específicos .....	13
2. Planteamiento del problema .....	13
3. Formulación del problema .....	15
4. Marco Referencial .....	16
4.1 Marco Teórico .....	16
4.1.1 Origen de la prospectiva.....	16
4.1.2 Concepto de Prospectiva. ....	19
4.1.3 Aplicaciones de la prospectiva estratégica.....	21
4.1.4 Objetivos de la prospectiva estratégica. ....	24
4.1.5 Características de la prospectiva estratégica. ....	24
4.1.6 Modelo Prospectivo. ....	25
4.1.7 Herramientas Prospectivas. ....	25
5. Reseña histórica del sistema objeto del estudio .....	28
6. Planeacion Estratégica Spinning Center Gym .....	30

6.1 Definición del sistema.....	30
6.1.1 Misión. ....	30
6.1.2 Visión. ....	31
6.1.3 Filosofía.....	31
6.1.4 Visión mega y planeación estratégica. ....	32
6.1.5 Matriz de macro segmentación. ....	32
6.1.6 Postura ética. ....	34
7. Análisis interno .....	34
7.1 Árbol de competencias.....	34
7.2 Evaluación factores internos y análisis de resultados .....	41
7.3 Análisis tendencial de variables .....	43
7.4 Análisis del sector .....	49
7.5 Análisis del macro entorno.....	67
7.5.1 Pestel. ....	67
7.5.2 Análisis matriz MEFE.....	68
7.6 Postura estratégica de la organización .....	71
7.6.1 Matriz interna – externa. ....	71
7.6.2 Matriz PEYEA (Posición estratégica y evaluación de la acción). ....	72
7.6.3 Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC. ....	74
8. Capítulo prospectiva.....	82
8.1 Análisis estructural.....	82
8.1.1 Listado de Variables.....	82

8.1.2 Matriz de evaluación.....	82
8.1.3 Plano de influencias directas.....	84
8.1.4 Plano de influencias indirectas.....	85
8.1.5 Plano de desplazamientos.....	86
8.2 Listado de variables estratégicas.....	86
9. Diseño y construcción de escenarios.....	87
9.1 Método SMIC.....	87
9.1.1 Fase 1: formulación de hipótesis y elección de expertos.....	88
9.1.2 Fase 2. Probabilización de escenarios.....	89
9.2 Perfil de los expertos evaluadores.....	89
9.3 Presentación de escenarios en histograma.....	91
9.4 Presentación de escenarios en matriz.....	93
9.5 Escenarios probables.....	95
9.6 Construcción del escenario apuesta.....	99
9.7 Importancia y gobernabilidad de las acciones.....	105
9.7.1 Importancia y gobernabilidad: Variable Portafolio.....	105
9.7.2 Importancia y gobernabilidad: Variable Ausencia Laboral.....	106
9.7.3 Importancia y gobernabilidad: Variable Entrenadores.....	107
9.7.4 Importancia y gobernabilidad: Variable Publicidad.....	108
9.7.5 Importancia y gobernabilidad: Variable Convenios.....	109
9.7.6 Importancia y gobernabilidad: Variable Escenarios.....	110

10. Conclusiones .....	111
11. Recomendaciones.....	112
Referencias.....	114

**Lista de tablas**

Tabla 1. <i>Árbol de competencias; área administrativa</i> .....	35
Tabla 2. <i>Árbol de competencias; área deportiva</i> .....	37
Tabla 3. <i>Árbol de competencias; área finanzas</i> .....	38
Tabla 4. <i>Árbol de competencias; área comercial</i> .....	39
Tabla 5. <i>Árbol de competencias; área de comunicaciones</i> .....	40
Tabla 6. <i>Evaluación de factores internos; Fortalezas</i> .....	41
Tabla 7. <i>Evaluación de factores internos; Debilidades</i> .....	42
Tabla 8. <i>Análisis tendencial de fortalezas del área administrativa</i> .....	44
Tabla 9. <i>Análisis tendencial de fortalezas de las áreas deportiva y financiera</i> .....	45
Tabla 10. <i>Análisis tendencial de fortalezas de las áreas comercial y comunicaciones</i> .....	46
Tabla 11. <i>Análisis tendencial de debilidades del área administrativa</i> .....	47
Tabla 12. <i>Análisis tendencial de debilidades de las áreas finanzas y comercial</i> .....	48
Tabla 13. <i>Análisis de PESTEL</i> .....	67
Tabla 14. <i>Análisis matriz MEFE</i> .....	69
Tabla 15. <i>Matriz PEYEA; Fuerza financiera</i> .....	72
Tabla 16. <i>Matriz PEYEA; Fuerza industrial</i> .....	72
Tabla 17. <i>Matriz PEYEA; Ventaja competitiva</i> .....	72
Tabla 18. <i>Matriz PEYEA; Estabilidad del ambiente</i> .....	73
Tabla 19. <i>Matriz de planeación estratégica cuantitativa para oportunidades</i> .....	74
Tabla 20. <i>Matriz de planeación estratégica cuantitativa para amenazas</i> .....	76
Tabla 21. <i>Matriz de planeación estratégica cuantitativa para fortalezas</i> .....	78

Tabla 22. <i>Matriz de planeación estratégica cuantitativa para debilidades</i> .....	80
Tabla 23. <i>Variables analizadas en software MICMAC</i> .....	82
Tabla 24. <i>Listado de variables estratégicas</i> .....	87
Tabla 25. <i>Información de los evaluadores</i> .....	90
Tabla 26. <i>Presentación de escenarios en matriz</i> .....	93
Tabla 27. <i>Escenario Optimista</i> .....	95
Tabla 28. <i>Escenario más probable</i> .....	96
Tabla 29. <i>Escenario Alterno</i> .....	97
Tabla 30. <i>Escenario Pesimista</i> .....	98
Tabla 31. <i>Planteamiento del escenario apuesta del objetivo portafolio</i> .....	99
Tabla 32. <i>Planteamiento del escenario apuesta del objetivo ausencia laboral</i> .....	100
Tabla 33. <i>Planteamiento del escenario apuesta del objetivo entrenadores</i> .....	101
Tabla 34. <i>Planteamiento del escenario apuesta del objetivo publicidad</i> .....	102
Tabla 35. <i>Planteamiento del escenario apuesta del objetivo convenios</i> .....	103
Tabla 36. <i>Planteamiento del escenario apuesta del objetivo escenarios</i> .....	104

**Lista de figuras**

<i>Figura 1.</i> Matriz PEYEA.....	27
<i>Figura 2.</i> <i>Hombre de las cavernas</i> .....	49
<i>Figura 3.</i> Deportes Olímpicos de la grecia antigua.....	51
<i>Figura 4.</i> Retrato de Friedrich Jahn (1778-1852).....	52
<i>Figura 5.</i> <i>Practicantes alemanes de sistema de gimnasia de Jahn</i> .....	54
<i>Figura 6.</i> El asombroso origen de las máquinas del gimnasio .....	54
<i>Figura 7.</i> El médico y ortopedista Gustav Zander, Creó cien máquinas que buscaban emular las actividades físicas habituales de la época .....	55
<i>Figura 8.</i> Gustav Zander, a comienzos del siglo XX que llevó el invento a Estados Unidos .....	56
<i>Figura 9.</i> Las máquinas hacían todo el esfuerzo por la persona.....	56
<i>Figura 10.</i> El gimnasio «vieja escuela» que surgió en el siglo 20... no es tan de la vieja escuela, después de todo si se mira como parte de una historia mucho más larga de la aptitud física .....	58
<i>Figura 11.</i> Cinta vibrante .....	59
<i>Figura 12.</i> Maquinas modernas de Gimnasio.....	60
<i>Figura 13.</i> Matriz interna – Externa. ....	71
<i>Figura 14.</i> Estrategias recomendables para la empresa.....	79
<i>Figura 15.</i> Matriz de evaluación MICMAC.....	89
<i>Figura 16.</i> Plano de influencias indirectas. ....	84
<i>Figura 17.</i> Plano de influencias indirectas. ....	85
<i>Figura 18.</i> Plano de desplazamientos .....	86

<i>Figura 19.</i> Histograma de probabilidad de los escenarios .....	98
<i>Figura 20.</i> Evaluación IGO variable estratégica portafolio.....	105
<i>Figura 21.</i> Evaluación IGO variable estratégica Ausencia Laboral. ....	106
<i>Figura 22.</i> Evaluación IGO variable estratégica Entrenadores. ....	107
<i>Figura 23.</i> Evaluación IGO variable estratégica Publicidad. ....	108
<i>Figura 24.</i> Evaluación IGO variable estratégica Convenios. ....	109
<i>Figura 25.</i> Evaluación IGO variable estratégica Escenarios.....	110

### **Resumen**

Spinning Center Gym es un Centro de Acondicionamiento y Preparación Física, que presta un servicio de protección, prevención, recuperación, rehabilitación, control y demás actividades relacionadas con la actividad física y de salud de todo ser humano.

Estas actividades son realizadas por personal calificado (médico deportólogo, nutricionista, fisioterapeutas y profesionales del ejercicio). Cuenta con la infraestructura adecuada, bajo los parámetros establecidos en la ley 729 de 2001, bajo las condiciones de salud, higiene y aptitud deportiva, para el desarrollo de la actividad física.

La compañía ha desarrollado en conjunto con un grupo de asesores administrativos y deportivos, este Plan Prospectivo Estratégico en busca de los posibles escenarios a futuro, con sus objetivos y acciones pertinentes para realizar su visión a mediano plazo y mitigar las posibles amenazas ante los panoramas adversos, buscando la trazabilidad de su operación empresarial.

*Palabras Clave:* plan prospectivo estratégico, actividades, personal calificado, actividad física, aptitud deportiva, infraestructura.

### **Abstract**

Spinning Center Gym is a Physical Conditioning and Preparation Center, which provides a service of protection, prevention, recovery, rehabilitation, control and other activities related to physical activity and health of all human beings.

These activities are carried out by qualified personnel (sports doctor, nutritionist, physical therapists and exercise professionals). It has the adequate infrastructure, under the parameters established in Law 729 of 2001, under the conditions of health, hygiene and sports fitness, for the development of physical activity.

The company has developed, together with a group of administrative and sports advisors, this Strategic Prospective Plan in search of possible future scenarios, with its objectives and pertinent actions to realize its medium-term vision and mitigate possible threats to adverse scenarios. , seeking the traceability of its business operation.

**Key Words:** prospective strategic plan, activities, qualified personnel, physical activity, sports aptitude, infrastructure.

## **Introducción**

El presente trabajo se refiere al Plan prospectivo estratégico Spinning Center Gym 2020 – 2025, el cual se constituye como una herramienta clave para las organizaciones en cuanto a la construcción de su futuro. Permite equilibrar el pensamiento estratégico, el deseo de visualizar un horizonte ideal, y los cursos de acción necesarios para alcanzar dicho derrotero, Las organizaciones de cualquier naturaleza, tipología, tamaño u objeto social, pueden aplicar esta metodología, a fin de mejorar su capacidad directiva, en lo concerniente a los procesos de planeación y control administrativo.

La característica principal de este plan prospectivo estratégico se articula en tres grandes procesos: 1) reflexión colectiva, que comprende el planteamiento del problema, diagnóstico de la empresa, identificación de variables internas y externas, análisis de la dinámica de la empresa en el entorno e identificación de opciones estratégicas; 2) preparación de la decisión, que consta de la evaluación de opciones estratégicas y jerarquización de los objetivos; y 3) la acción en la que se fijan planes operativos y su implementación (Godet, 2009, p. 31)

Partiendo de lo anterior se identificó los factores estratégicos internos y externos que incurren en el desarrollo y crecimiento de la empresa, lo cual permitirá realizar un análisis y diseños posibles de soluciones para las problemáticas como en infraestructura y rentabilidad que presenta en la actualidad la empresa.

El desarrollo de este proyecto, nos permitió aplicar los conocimientos adquiridos en el seminario de planeación y prospectiva estratégica de las organizaciones deportivas, colocando en práctica cada uno de los procesos metodológicos utilizados con el objetivo de diseñar un plan

prospectivo que permita a Spinning Center Gym mejorar su infraestructura y rentabilidad posicionándola entre las mejores del país.

## **1. Objetivos**

### **1.1 Objetivo general**

Diseñar un plan prospectivo 2020- 2025 para la empresa Spinning Center Gym de la ciudad de Bucaramanga con el fin de mejorar su infraestructura y rentabilidad posicionándola entre las mejores del país.

### **1.2 Objetivos específicos**

Identificar los factores estratégicos del orden interno o externo que inciden en el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Determinar y analizar los diferentes escenarios que intervienen en el desarrollo exógeno y endógeno de la empresa Spinning Center Gym.

Diseñar las acciones que permitan mejorar la infraestructura y rentabilidad de la empresa.

## **2. Planteamiento del problema**

En la actualidad aparecen nuevas tendencias que crean mercados con mayores competencias, como es el caso de los centros de acondicionamiento físico que deberán tener una estructura administrativa que les brinde un direccionamiento estratégico, para ser competitivos a estos nuevos mercados.

La influencia de la infraestructura en el rendimiento de la empresa se produce a medio o largo plazo, como consecuencia de un proceso continuado y acumulativo de inversiones, por lo que dicho efecto es difícil de replicar a corto plazo por la competencia, al existir «deseconomías de comprensión temporal» (Dierickx y Cool, 1989).

Tal es el caso de la empresa Spinning Center Gym de la ciudad de Bucaramanga, que aun teniendo un reconocimiento a nivel local como nacional, presenta algunas falencias administrativas y estructurales que limitan su nivel competitivo para enfrentarse a las diferentes dimensiones del entorno.

En el caso de la infraestructura la empresa está condicionada por el poco espacio y maquinaria disponible para el servicio con respecto a la cantidad de usuarios activos, la conglomeración de clientes es uno de los problemas que presenta la empresa ya que al tener pocas máquinas para el uso, los clientes terminarían por desertar lo cual generaría pérdidas para la empresa; al tener un espacio más amplio con mejores instalaciones y mejor maquinaria al servicio del usuario, permitiría que el flujo de clientes sea mayor, ofreciendo de esta manera un mejor servicio generando una mayor ganancia para la empresa.

Según los autores *Gonzales, A. y Vilcherres, C. (2014). Modelo de Gestión Administrativa y Financiera en la Empresa Comercial Dar Color E.I.R.L. Chiclayo, para mejorar su Rentabilidad – 2014.* “Uno de los desafíos importantes para mantener una rentabilidad adecuada es la buena organización eficiente y eficaz de la conducción de los recursos económicos del negocio, permitiendo al gerente poder tomar decisiones acorde a las circunstancias en que se encuentra el negocio”.

La rentabilidad de la entidad Spinning Center Gym puede verse afectada en ciertos tiempos del año afectando la utilidad de los accionistas dado al bajo rendimiento de productividad de sus empleados generando esto poca ganancia y enfrentándose a situaciones donde se debe evidenciar la organización, eficiencia y eficacia de la empresa.

Los nuevos procesos del mercadeo, la globalización, los tratados de libre comercio plantean oportunidades y amenazas que deben ser analizadas para posibilitar un desarrollo favorable en las primeras y reducir el impacto en el caso de las segundas; avanzar frente a las nuevas opciones de negocios demanda preparación en el talento humano, capacidad administrativa y prospectiva estratégica.

En Bucaramanga la empresa Spinning Center Gym, se ve enfrentada a esta nueva realidad exigiendo posicionamiento y competitividad en el mercado local y con proyección nacional e internacional a futuro, pero para ello requiere estrategias y de políticas e implementar un análisis estratégico prospectivo que posibilite solucionar sus falencias y visualizar desde el presente hacia el futuro opciones y planes que le permitan superar a la competencia, obtener mayores utilidades, e ingresos y avances tecnológicos propios de la actualidad.

Por otra parte, los convenios corporativos presentan un porcentaje bajo debido a pocas alianzas estrategias con empresas públicas y privadas lo cual podrían brindar al gimnasio una mayor afluencia de clientes y mejorar su rentabilidad.

### **3. Formulación del problema**

¿Qué estrategias posibilitan mejorar el posicionamiento de la empresa a nivel nacional en cuanto a infraestructura y rentabilidad?

## 4. Marco Referencial

### 4.1 Marco Teórico

**4.1.1 Origen de la prospectiva.** La prospectiva es una disciplina relativamente nueva, dado que no es hasta la finalización de la Segunda Guerra Mundial, con el crecimiento del papel de los estados, de la organización del desarrollo económico y social, y el progreso de la planificación, cuando la prospectiva adquiere un estatuto de relevancia. El concepto fue acuñado a comienzos de los años 50 por el pensador francés Gaston Berger, uno de los autores que podemos considerar como pioneros de la disciplina, y es utilizado con éxito en el contexto del mundo latino: Iberoamerica, España, Francia, Italia, mientras que en el mundo anglosajon prevalecen los términos “foresight”, “future studies” o incluso también “forecasting”, y conceptos asociados a los mismos.

En los textos de los pioneros recopilados por Philippe Durance en “De la prospective, Textes fondamentaux de la prospective française. 1955-1966. (Durance, 2007), Gaston Berger definía la prospectiva como “la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él”. Es decir, se trata de que estudiando e imaginando el futuro se sientan las bases para transformar el presente. Así es como nos encontramos con que “el futuro es la razón de ser del presente”. Berger añadía y recalca que mediante la prospectiva se debía “observar lejos, ampliamente y profundamente, pensar en el hombre y asumir riesgos”.

Bertrand de Jouvenel, contribuyó en sus escritos el concepto de los futuros posibles o “futuribles”, es decir que el futuro se puede concebir como una realidad múltiple (Jouvenel, 1964).

Es decir, para la prospectiva, dichos futuros existen, aunque sea en el mundo de lo imaginario, pero pueden ser imaginados y analizados, y podemos tratar de encontrar y escoger el más conveniente para tratar de ser construido estratégicamente desde el presente.

Por lo cual, el enfoque defendido por Berger o Jouvenel, se presenta contrario al pensamiento predictivo determinista sobre el futuro. Como subraya Mojica (2008) la prospectiva o el “arte de la conjetura” como lo denominaba Jouvenel, podría ser entendido, entonces, como un proceso intelectual a través del cual tratamos de representar lo que puede suceder, los “futuros posibles” pero también lo que nos gustaría que sucedieran, es decir nuestros propios proyectos. Este concepto, se ha recogido a menudo bajo el término de “futuro deseado” o “escenario deseado” y también en ocasiones como “escenario apuesta” o “futuro apuesta” para una sociedad, organización, empresa o territorio determinado.

La prospectiva no tiene por objeto predecir el futuro, porque pese a lo que algunos deterministas procuran, el futuro no está escrito en ninguna parte. Por otra parte, desde su inicio quedaba claro que la prospectiva trata o debe tratar de ayudar a construir el futuro, sentando las bases para enlazar la prospectiva con la estrategia y la planeación estratégica. La prospectiva bien ejercida, se reconoce más bien como un proceso sistemático, participativo, de construcción de una visión a largo plazo para la toma de decisiones en la actualidad y a la movilización de acciones conjuntas. Y es por ello por lo que rápidamente se asocia casi de manera natural y completándolas, a la planeación y a la reflexión estratégica como una aliada natural y un importante elemento de apoyo como veremos más adelante.

Aunque existen diversas definiciones del término, como recoge el profesor Ben Martin (2001), la OCDE define la prospectiva, enfocando hacía lo que se ha venido conociendo como “prospectiva tecnológica”, como el conjunto de “tentativas sistemáticas para observar a largo plazo

el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos y/o sociales”.

Eneko Astigarraga (02 de setiembre del 2016). *Prospectiva Estratégica: Orígenes, Conceptos Clave E Introducción A Su Práctica*.

América Latina no ha sido ajena a esta corriente. Gracias a la labor de Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), desde 1998, en Latinoamérica y el Caribe se vienen implementando los respectivos Programas Nacionales de Prospectiva en Brasil, Argentina, Venezuela, Colombia, Uruguay, Ecuador, Chile y México; todos estos países vienen ejecutando con gran éxito sus programas nacionales. Brasil se destaca por haber logrado llevar los resultados de sus estudios de prospectiva a los niveles de decisión política y al logro de un consenso Estado-academia-sector privado-sindicatos. Las cadenas productivas priorizadas hasta ahora en el Brasil son: construcción civil, textiles y confecciones, madera y muebles, y plásticos. El horizonte de planeamiento empleado es 2050.

En la actualidad, la mayoría de las grandes empresas internacionales, desde las automotrices hasta las líderes de las microelectrónicas y las telecomunicaciones, así como bancos de inversión y trading compañías, emplean la prospectiva para el planeamiento de mediano y largo plazo de sus operaciones.

En Colombia la aplicación de la prospectiva se ha venido desarrollando de forma dinámica a lo largo de la última década, gracias al arduo trabajo de los prospectivistas Francisco José Mojica y Javier Medina, y durante los últimos años, con mayor impulso, por iniciativa de jóvenes prospectivistas discípulos de estos maestros. En la actualidad se vienen desarrollando múltiples

ejercicios prospectivos en el ámbito de los gobiernos central, departamental y municipal; de igual forma, se realizan estudios prospectivos en organizaciones, universidades y en los diferentes sectores económicos del país.

De este modo la importancia de la teoría de la prospectiva se da por los cambios que se están produciendo en los ámbitos social, económico, político, cultural, tecnológico y ambiental son tan importantes, tan profundos (y algunos de ellos, a un ritmo tal), que ya han comenzado a sentirse los efectos en las instituciones/organizaciones y las empresas. En este contexto de incertidumbre no son suficientes los análisis tradicionales que se alimentan desde y con datos exclusivos del pasado, sino que se hace imprescindible disponer, además, de nuevas herramientas que permitan tener visiones de los posibles escenarios en cada uno de los mencionados ámbitos, y solo así podrán adoptarse las estrategias correctas para lograr el escenario deseado. La prospectiva actualmente se utiliza para explorar las posibles o probables evoluciones futuras de las organizaciones, las empresas, los sectores comerciales, los sectores productivos, las instituciones públicas o las instituciones privadas, como una herramienta problemáticas de índole social, económica, política, ambiental, tecnológica y cultural, etc., a mediano y largo plazo, con el apoyo y el soporte de los modelos de la prospectiva estratégica, su metodología, sus herramientas y sus técnicas.

**4.1.2 Concepto de Prospectiva.** Berger (1964) uno de los fundadores de la disciplina, la define como “la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él”. La prospectiva parte del concepto según el cual el futuro aún no existe, y “se puede concebir como una realizar múltiple” Jouvenel (1993), y que “depende solamente de la acción del hombre” Godet (1990). Por tal razón, el hombre puede construir el mejor futuro posible, y para ello debe tomar las decisiones correctas en el momento apropiado.

La empresa spinning Center Gym se siente identifica con el concepto ya que es de vital importancia elaborar un plan estratégico con proyección a futuro (2025) como el mejor centro de acondicionamiento físico a nivel local, nacional e internacional y para ello la empresa toma acciones y decisiones desde ya a nivel administrativo para poder cumplir con los objetivos trazados.

Balbi (2008) define la prospectiva como la disciplina que ha logrado convertirse en la herramienta clave de esa construcción del futuro deseado y posible; en particular, sus últimos desarrollos, que arriban a la llamada, prospectiva estratégica, que constituyen el basamento fundamental del liderazgo y del management moderno.

Para Spinning Center Gym es factor clave el manejo de herramientas estratégicas que permitan posicionarse como los líderes dentro del mercado de la salud y el mundo fitness para el año 2025 a través de una excelente gestión empresarial y organizacional que exige el mundo moderno, compartiendo la teoría del autor Balbi (2008).

Gil (2005) concibe la prospectiva de dos formas: como una “disciplina intelectual” o como una “indisciplina intelectual” que toma la forma de una “reflexión para iluminar la acción del presente con la luz de los futuros posibles”, en palabras del francés Godet (1993). Esta disciplina propone analizar las posibles evoluciones de una organización o territorio —o parte de él— en un horizonte de tiempo determinado, teniendo en cuenta las interacciones que estos tiene con sus entornos endógenos y exógenos, para de, esta forma, elegir su mejor alternativa de futuro posible, a través de un ejercicio colectivo donde convergen todas las voluntades de los actores relacionados con dicha organización o territorio, como una herramienta de construcción social del futuro que motiva y permite la generación de una cultura “anticipatoria”.

Spinning center gym pretende implementar a través del plan prospectivo estratégico con la utilización de la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) que es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de Spinning Center Gym a través de los factores o fuerza internos y externos.

Ben Martin (1995) describe la prospectiva como “El proceso de investigación que requiere mirar sistemáticamente el futuro de largo plazo en ciencia, tecnología, economía y sociedad, con el objetivo de identificar las áreas de investigación estratégicas y las tecnologías genéricas emergentes que generarán los mayores beneficios económicos y sociales”.

Spinning Center Gym se identifica con la teoría de Ben Martin (1995) y en el presente estudio de plan prospectivo realiza el análisis PESTEL como un instrumento de planificación estratégica para analizar el entorno macroeconómico e identificar las fortalezas y amenazas de la empresa, analizando factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden influir en la misma para poder cumplir con los objetivos propuestos para el año 2025.

**4.1.3 Aplicaciones de la prospectiva estratégica.** Balbi (2003) presidente de la Red de Escenarios y Estrategias para América Latina, plantea las siguientes aplicaciones directas de la prospectiva estratégica y las que se ajustan a la empresa Spinning center gym:

**4.1.3.1 Prospectiva organizacional.** Es la que se encarga del estudio de futuro de las diferentes organizaciones y pretende darles respuesta a las preguntas como ¿Cuál deberá ser la organización, misión, tareas y competencias de mi organización en el año X?

Esta es la prospectiva que se ajusta a las directrices de la empresa Spinning center gym, ya que la empresa debe responder analizar y diseñar planes estratégicos que le permitan cumplir con los objetivos de mejorar su infraestructura y su rentabilidad propuestos en un periodo de tiempo determinado 2020 – 2025.

**4.1.3.2 Prospectiva Competitiva.** Se aplica a la organización y la puesta en marcha de sistemas integrados de producción, servicios, exportación, negocios, (clúster, cadenas, consorcios), etc.

Según Robbins & Coulter (2013) la competitividad de las empresas hace referencia a la capacidad de las mismas de producir bienes y servicios en forma eficiente (con costos declinantes y calidad creciente) haciendo que sus productos sean atractivos, tanto dentro como fuera del país; la competitividad es la característica de una organización de lograr su misión en forma exitosa que otras organizaciones competidoras.

En este caso dentro de la empresa se debe plantear estrategias prospectivas competitivas ya que en la actual globalización la competencia es mucho mayor por ende exige que este a la vanguardia responder a las demandas del mercado actual.

**4.1.3.3 Prospectiva científica, tecnológica y de innovación.** Diseños de políticas, estrategias y programas para lograr la Innovación y Desarrollo (I&D) en Ciencias y Tecnología (C&T) y las innovaciones necesarias para el desarrollo sustentable de regiones, ciudades y sectores.

La asimilación y generación de innovaciones es uno de los factores que más ha contribuido a la introducción del cambio de la empresa y al mantenimiento de su competitividad. Como consecuencia de estas observaciones en los últimos tiempos se está generado en las empresas una dinámica orientada a fomentar su capacidad de innovación, ya que las organizaciones que

incorporan la innovación a sus procesos y adoptan una actitud abierta al cambio se posicionan mejor en el mercado. Fundación COTEC, (2001). *Innovación tecnológica, ideas básicas fundación COTEC, Madrid.*

**4.1.3.4 Prospectiva Social.** Se aplica en la construcción de escenarios alternativos para la solución de problemáticas sociales como la exclusión social, la inequidad, la solidaridad, el emprendimiento social solidario, y la economía social y la residencia.

Es así como Antelo & Robaina (2015) sostienen que "la responsabilidad social empresarial es el compromiso continuo de contribuir al desarrollo económico sostenible, mejorando la calidad de vida de los empleados y sus familias, así como la de la comunidad local y de la sociedad en general". Una empresa socialmente responsable es aquella cuyos directivos y propietarios son conscientes del efecto que las operaciones de la organización puede ocasionar al interior y al exterior de la compañía. A esto, Henríquez & Orestes (2015), agregan que "la RSE no pretende que los integrantes de una organización actúen éticamente, sino que la compañía promueva este valor y lo haga propio de su cultura organizacional".

Spinning Center Gym como empresa realizará a cabalidad el cumplimiento de su Misión el cual es aportar bienestar y salud a la población colombiana, por medio de los servicios médicos deportivos cumpliendo con altos estándares de calidad en infraestructura, tecnología y recurso humano, ofreciendo el mejor costo-beneficio del mercado.

**4.1.3.5 Prospectiva comunitaria.** Promueve la construcción comunitaria del futuro en los ámbitos sociales, comunitarios y organizacionales, con el fin de fortalecer la toma de decisiones, disminuir el costo social y mejorar la calidad humana en el planeta. La importancia del ejercicio

prospectivo radica entonces en focalizar estratégicamente los esfuerzos con el fin de lograr un escenario apuesto o un futuro deseable para la organización.

#### **4.1.4 Objetivos de la prospectiva estratégica.**

- Establecer valores y reglas de decisión para alcanzar el futuro deseado.
- Hacer explícitos escenarios alternativos de futuros posibles.
- Promover información relevante bajo un enfoque de largo plazo
- Construir escenarios alternativos de futuro.
- Proporcionar impulsos para la acción.

#### **4.1.5 Características de la prospectiva estratégica.**

- Asume que todas las variables están relacionadas de forma dinámica entre ellas, y considera que el futuro se puede moldear desde el presente.
- Integra parámetros cualitativos, tales como el comportamiento de los actores.
- Trabaja con una perspectiva sistémica, holística y compleja.
- Es un proceso sistemático y continuado en el tiempo.
- Se requieren creatividad e imaginación para crear algo nuevo y valioso.
- Su finalidad es constructora, está orientada a la acción.
- Es participativa; busca alcanzar consensos, involucrar a los actores, buscar compromisos.
- Hay preminencia del proceso sobre el producto.
- Es interdisciplinaria.

**4.1.6 Modelo Prospectivo.** Todo proceso prospectivo tiene como punto de máximo interés el diseño de un escenario probable y de varios escenarios alternos. Puesto que el trabajo de los escenarios supone conocer las variables que los integran. Es indispensable realizar una fase previa para identificar los elementos de que constarán los escenarios.

Asimismo, como el diseño de escenarios tiene como propósito elegir el más útil y provechoso, la etapa siguiente será la determinación de estrategias encaminadas a alcanzarlo. Adicional a lo mencionado es necesario añadir, en su momento, el conocimiento de los intereses, alianzas y conflictos de los Actores Sociales. *Prospectiva Y Construcción De Escenarios Para El Desarrollo Territorial*, Gráfica Funny S.A. Santiago ed Chile, (Enero 2005).

**4.1.7 Herramientas Prospectivas.** Existe gran variedad de definiciones y bibliografía asociada al estudio de la prospectiva y organizaciones que trabajan en estudiar, mejorar y aplicar los diferentes métodos y herramientas que faciliten el estudio del futuro. Algunas de estas herramientas se enuncian a continuación.

**4.1.7.1 Matriz DOFA.** La matriz DOFA o matriz FODA es un método de planificación que debería ser aplicado por todo dueño de negocio en apertura, ya que permite tener los enfoques claros de cuáles son los aspectos buenos y malos de su nuevo negocio, permitiendo de tal forma buscar soluciones para sus aspectos negativos, logrando así la mejoría progresiva del negocio.

Cumpliendo su misión acercándose más y más a la visión planteada por el empresario, no solo puede ser usado en la fase de planificación antes de la apertura del nuevo negocio, también es utilizado como herramienta de control cuando el negocio lleva tiempo en funcionamiento y

presenta algunas fallas que no se han identificado con claridad, siendo la clave del éxito para cualquier empresa.

Según sus siglas la matriz DOFA permite definir los aspectos internos y externos que favorezcan o inhiban el buen funcionamiento de la empresa, la matriz se desglosa de la siguiente manera: (D) debilidades: se refiere a los aspectos internos que de alguna u otra manera no permitan el crecimiento empresarial o que frenan el cumplimiento de los objetivos planteados;(O) oportunidades: se refiere a los acontecimientos o características externas al negocio que puedan ser utilizadas a favor del empresario para garantizar el crecimiento de su empresa;(F) Fortalezas: son las características internas del negocio que permitan impulsar al mismo y poder cumplir las metas planteadas y por ultimo (A) Amenazas: son los acontecimientos externos del negocio en la mayoría de las veces incontrolables por el dueño y personal de la empresa analizada. *Concepto definición de, Redacción. (Última edición: 22 de julio del 2019).* Definición de Matriz DOFA.

**4.1.7.2 Matriz PEYEA.** La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) de Dickel (1984) es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. La matriz PEYEA (Space, en inglés) tiene dos ejes que combinan factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y dos ejes que combinan factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva) en extremos de alto y bajo que forman un marco de cuatro cuadrantes; cada uno asociado con una postura estratégica básica, agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

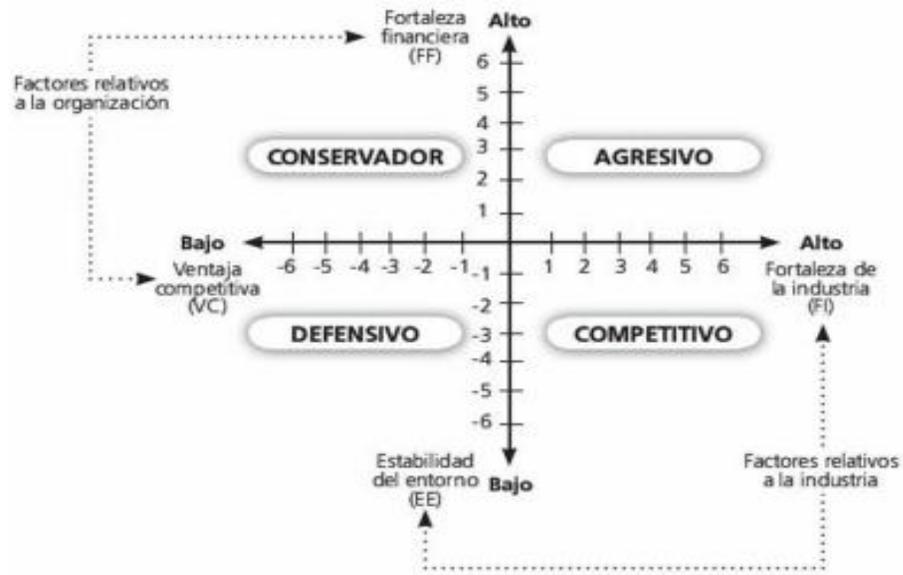


Figura 1. Matriz PEYEA

El resultado del uso de la matriz indica la postura estratégica más apropiada para la organización (tomada del Doctor Agustín Burgos Baena; La Matriz PEYEA).

**4.1.7.3 Árbol de Competencias.** El árbol de competencia es una metodología desarrollada por las empresas japonesas para analizar la empresa de una forma muy metafórica. La empresa puede verse como compuesta por 3 elementos como son:

- Las raíces (las competencias técnicas, el know how)
- El tronco (la capacidad de producción)
- Las ramas (las líneas de productos)

Si queremos ir un poco más allá de los japoneses, podemos pensar en adicionarle a ese árbol un elemento 4 que sería los frutos a los que podríamos relacionarlos con los resultados.

Con este árbol de competencias podemos: (a) hacer un análisis retrospectivo del sistema (empresa, industria, sociedad), (b) planear el futuro. José Ignacio Tobón (2014) *Los árboles de competencia*.

El árbol de competencias es utilizado para la identificación de los elementos de análisis endógenos y exógenos que permiten ejecutar una primera aproximación de las características de las cooperativas de trabajo asociado y se refleja en la encuesta con expertos. Los árboles de competencia representan todo el conjunto de la organización, desde la interacción interna de sus componentes, hasta su vinculación con el entorno, sin reducirla a sus productos y mercados. La elaboración de un árbol de competencias es una labor que trae consigo mucho trabajo, exige la recopilación exhaustiva de los datos de la organización desde el saber hacer hasta las líneas de productos y mercados y de la competencia.

Esta recopilación comparativa es indispensable para el diagnóstico estratégico del árbol: fortalezas y debilidades de las raíces, el tronco y las ramas. El diagnóstico ha de ser retrospectivo antes que prospectivo. Para saber adónde podemos ir es necesario saber de dónde venimos.

## **5. Reseña histórica del sistema objeto del estudio**

Todo comenzó en el año 2000, cuando el país vivía una crisis generalizada, a la gente le daba miedo salir a la calle y el dueño de un local en la calle 94 arriba de la carrera 15 en el norte de Bogotá lo tenía desocupado y estaba buscando qué hacer con él.

César Casallas, fundador y gerente de Spinning Center recuerda que se asociaron con el dueño del local y otras cinco personas más y arrancaron con el negocio –hoy quedan dos socios-. Les fue muy bien, porque la ventaja de esta actividad es que no se mueve con los ciclos económicos.

“Cuando hay crisis es una de las pocas indulgencias que las personas mantienen y cuando las cosas van bien, es una herramienta para sentirse mejor, pues a ellos no solo se va a ejercitarse, sino también a socializar”, dice Casallas y subraya que en Estados Unidos durante la pasada crisis financiera no cerró ninguna cadena de gimnasios. Es más, cuando hay problemas la gente va a los gimnasios para distraerse.

Fue tan bueno el arranque de Spinning Center que, a los dos años de haber iniciado, ampliaron su oferta de servicios y la equipararon a las de un gimnasio, pues tienen claro que la gente se aburre de una sola disciplina y le gusta variar, además con eso aseguraban que los clientes se quedaran con ellos.

Casallas aclara que su modelo de negocio es apostarle al bajo costo, con un precio que califica como razonable si se compara con el de otras actividades de entretenimiento como salir a comer o ir a cine, y en su caso, la ventaja es que es un pago mensual. Ya completa 22.000 afiliados y a diferencia de otras empresas no aspira a crecer, por ahora, fuera del país, sino consolidarse en el mercado doméstico, que aún tienen mucho espacio para crecer. Esto si se tiene en cuenta que mientras en Brasil y Argentina entre 7% y 8% de la población asiste a gimnasios, acá apenas va el 3%. Su plan de expansión consiste en llegar a Cartagena, Villavicencio, Cúcuta, Bucaramanga y Montería. Hoy ya está en Barranquilla, Pereira, Ibagué, Neiva, Cali y Bogotá. Acá en la capital planean abrir gimnasios a los barrios Colina Campestre y Cedritos.

Hasta ahora no han tenido que cerrar ningún local y Casallas dice que la clave está en la preventa que realizan previo a las aperturas, lo que garantiza que siempre arranquen con clientes. En promedio, el equipamiento de cada local vale \$2.500 millones y obtienen punto de equilibrio si consiguen tener un afiliado por metro cuadrado. Sus locales más grandes están en Ciudad Salitre en Bogotá y el más reciente que abrieron en Neiva.

Con respecto a lo que se considera el buen negocio del ‘modelo gimnasio’, donde la gente paga un año y por mucho va tres meses, Casallas dice que en su caso eso se presenta cada vez menos, porque la gente es más consciente de la inversión que están haciendo y porque cada vez hay más planes corporativos en los que empresas o fondos de empleados subsidian parte del pago, con lo que genera más compromiso de ir a ejercitarse.

Spinning Center Gym, que en 16 años se consolidó como la segunda cadena de gimnasios del país, emplea a 450 personas y espera facturar \$22.000 millones este año, lo que implica un crecimiento anual de 22%. Así mismo, la meta es llegar a los 40.000 afiliados en 24 meses.

Este fue el caldo de cultivo para la creación de Spinning Center Gym, un negocio que comenzó como un estudio para ciclismo bajo techo y que hoy es una cadena que ofrece todos los servicios de un gimnasio en 14 locales de seis ciudades del país. Revista Dinero, sección Negocios (10/14/2016) *Los pedaleos de Spinning Center*.

## **6. Planeación Estratégica Spinning Center Gym**

### **6.1 Definición del sistema**

**6.1.1 Misión.** Aportar bienestar y salud a la población colombiana, por medio de los servicios médicos deportivos cumpliendo con altos estándares de calidad en infraestructura, tecnología y recurso humano, ofreciendo el mejor costo-beneficio del mercado.

**6.1.2 Visión.** Ser el líder en el territorio nacional para el año 2025, en prestación de servicios de nutrición, prevención y actividad física, utilizando todos los recursos disponibles en la industria fitness.

**6.1.3 Filosofía.** Principios y valores hoy en día

- *Responsabilidad:* Desarrollar con efectividad las asesorías y acompañamiento de nuestros clientes en su proceso de acondicionamiento físico y mental.
- *Compromiso:* Demostrar vocación de servicio y sentido de pertenencia frente a la Entidad, ejerciendo el liderazgo necesario para dar cumplimiento a los objetivos de la organización.
- *Respeto:* Comprender y valorar la libertad de pensamiento y los derechos inherentes a cada persona.
- *Eficiencia:* Se entregan resultados de calidad a los clientes, con base al trabajo del equipo de profesionales de alta experiencia a cargo del funcionamiento del centro médico deportivo satisfaciendo las necesidades de cada uno de los usuarios.

*Valores y principios deseables*

- *Lealtad:* Nuestras acciones y comportamientos deben ser consecuentes con el propósito de la empresa
- *Equidad:* Fortalecer el respeto a las características particulares de cada cliente generando inclusión.
- *Competitividad:* Aplicar la cultura de calidad en el servicio, ofreciendo una amplia cobertura, que permita responder efectivamente frente a las exigencias del mercado dentro de un mundo globalizado.

#### **6.1.4 Visión mega y planeación estratégica.**

##### **6.1.4.1 Competencias Esenciales.**

- ¿Por qué somos reconocidos en nuestro negocio?

Spinning Center Gym es reconocido a nivel nacional en el ámbito Fitness por su recurso humano los cuales son profesionales idóneos en cada área requerida para brindar un servicio de alta calidad a nuestros clientes, también por la planta física amplia, maquinaria de última tecnología, al igual que implementación tecnología de la aplicación Spinning center gym que permite estar a la vanguardia de los mejores centros médicos deportivos a nivel nacional e internacional.

- ¿Qué hacemos mejor que nuestros competidores?

Spinning Center Gym se caracteriza por el compromiso con cada uno de sus usuarios promoviendo la inclusión, realizando el acompañamiento en todo momento del cliente para que su experiencia cumpla sus expectativas, por otra parte, todo el recurso humano al servicio de la empresa está en constante capacitación en el área deportiva, atención al cliente, área médica y nutricional para que el cliente se fidelice con la marca.

#### **6.1.5 Matriz de macro segmentación.**

##### 1. ¿Qué necesidades satisface?

- Mejorar la condición física y mental de los clientes
- Aprovechamiento del tiempo libre, y de ocio
- Crear hábitos y estilos de vida saludable
- Adquirir disciplina y fomentar el carácter

- Mejoramiento de las relaciones interpersonales

2. ¿Cómo se satisfacen las necesidades?

- Con un amplio portafolio de servicios médicos, deportivos, nutrición
- Realizando el debido acompañamiento a los clientes
- Brindando información clara y concisa en cada uno de nuestros servicios
- Comodidad en los horarios de atención
- Contando con un grupo de trabajo de alta calidad al servicio de nuestros clientes
- Realizando el seguimiento del proceso de cada cliente.

3. ¿A quiénes satisfacen las necesidades?

Spinning Center Gym satisface las necesidades de toda la población como niños (a partir de 14 años), joven, adulto joven y adulto mayor, caracterizándose por ser una empresa incluyente.

4. ¿En dónde satisfacemos necesidades?

Spinning center gym satisface las necesidades a nivel local (Bucaramanga) como a nivel Nacional en todas sus sedes.

5. ¿Porque nos escogen los clientes?

- Por la calidad de servicio de todo el equipo de trabajo (gerente, entrenadores, asesores comerciales, servicios generales).
- Nuestras instalaciones, amplias y cómodas, contando con parqueadero gratuito dos horas.
- Nuestra ubicación estratégica y fácil acceso.
- Por los precios accesibles y promociones contantes.
- La variedad en maquinaria de última tecnología, y el uso de la aplicación.
- Horarios de atención.

### **6.1.6 Postura ética.**

**6.1.6.1 Intereses a largo plazo de los accionistas.** Los accionistas esperan que al final del ejercicio financiero de cada año, la empresa genere ganancias.

- Reconocimiento empresarial a nivel nacional e internacional.
- Ser reconocidos por una política de servicio de alta calidad.
- Generar utilidades para las accionistas
- Abrir nuevas sedes a nivel local nacional e internacional adecuadas para el desarrollo de la empresa
- Establecer nuevos productos y servicios con el fin de potencializar la marca en todas las tendencias fitness.

## **7. Análisis interno**

### **7.1 Árbol de competencias**

Dentro del diagnóstico interno realizado a Spinning Center Gym, se tuvo en cuenta el árbol de competencias, herramienta de origen japonés que desglosa cuatro factores importantes: las raíces, el tronco, las ramas y los frutos, nos permitió identificar en un análisis interno las fortalezas y debilidades de la organización en los campos del saber hacer, de los procesos y los resultados de estos los cuales se evidencian a continuación:

Tabla 1. *Árbol de competencias; área administrativa*

ÁREA	Factor endógeno	Raíces		Tronco		Ramas	
		Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
ADMINISTRATIVA	Estabilidad laboral	Spinning Center Gym es una empresa que ofrece estabilidad laboral y brinda todas las garantías estipuladas en la normatividad		La empresa tiene la capacidad de implementar contratos con todas las prestaciones sociales de ley a sus empleados	Falta de estipular igualdad en contratos para entrenadores personalizados		El clima laboral está sujeto a los resultados de cada área de trabajo de acuerdo con su rotación.
	Clima laboral	Se cuenta con el talento humano experimentado para el buen funcionamiento y trabajo en equipo de la empresa	La empresa no realiza contantes actividades extra laborales para fortalecer los lazos de integración		Establecer estrategias que permitan implementar una política de clima laboral		
	Salarios	Spinning center gym se caracteriza por ser una empresa puntual en el pago de su nomina		La empresa establece como política realizar los pagos cumplidamente de seguridad social, AFP Y ARL, adicional el pago de su salario se realiza los 5 primeros días de cada mes		Los empleados manifiestan un alto grado de satisfacción por el cumplimiento en el pago de sus honorarios	

Tabla 1. (Continuación).

ÁREA	Factor endógeno	Raíces	Raíces	Tronco	Tronco	Ramas	Ramas
		Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
ADMINISTRATIVA	Remuneración		La Remuneración salarial para entrenadores personalizados y de planta no coherente a la preparación académica y a las labores realizadas por los mismo		Falta de implementación de políticas para nivelar los salarios de acuerdo al nivel de preparación académica de los entrenadores		
	Ausencia laboral		La empresa en la actualidad cuenta con una política establecida la cual es flexible con sus trabajadores aprobando permisos requeridos				

Tabla 2. *Árbol de competencias; área deportiva*

ÁREA	Factor endógeno	Raíces		Tronco		Ramas	
		Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
<b>DEPORTIVA</b>	Escenarios	Spinning center gym cuenta con una amplia infraestructura y maquinaria permitiéndoles estar a la vanguardia de la demanda de sus clientes		La empresa implementa y adecúa unos espacios cómodos en los cuales sus empleados puedan descansar en su tiempo libre durante su jornada laboral			
	Entrenadores	La empresa cuenta con un talento humano experimentado en el área deportiva para brindar un excelente servicio a sus clientes		Por políticas implementadas en la empresa el cuerpo de entrenadores está en constante capacitación y actualización en las nuevas tendencias fitness y entrenamiento deportivo de calidad.		La empresa cuenta con entrenadores profesionales como 5 entrenadores de planta, 6 entrenadores personalizados, altamente calificados para satisfacer las necesidades de cada usuario	

Tabla 3. *Árbol de competencias; área finanzas*

ÁREA	Factor endógeno	Raíces		Tronco		Ramas	
		Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
FINANZAS	Ingresos				Algunos meses del año solo se cumple con el 80% de la meta establecida debido a temporada de vacaciones por la disminución de clientes.		La empresa cuenta con ingresos extras por concepto de arrendamiento de locales tales como: Cafetería, tienda de suplementación deportiva y salón de pole dance.
	Gastos		Spinning center gym paga un alto valor económico por concepto de arrendamiento mensual del inmueble donde brinda sus servicios		El alto costo en el pago de servicios públicos mensuales como también el pago de mantenimiento de la sede en general.		Spinning center gym sede Bucaramanga cumple en un alto porcentaje de los meses con la meta mensual establecida de \$120.000.00 en ocasiones sobrepasan do la meta.

Tabla 4. *Árbol de competencias; área comercial*

ÁREA	Factor endógeno	Raíces	Raíces	Tronco	Tronco	Ramas	Ramas
		Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
<b>COMERCIAL</b>	Portafolio	La empresa actualmente cuenta con un amplio portafolio de servicios de actividad física y entrenamiento deportivo		Clases de: Spinning, rumba, zumba, aerologic, TRX, fuerza, funcional, crossfit, stretching, yoga.		Apertura de nuevas clases grupales como pilates, pol dance, cardiobox	
	Publicidad	La empresa cuenta con experiencia en promocionar su amplio portafolio de servicios por medio de redes sociales y medios locales.		Spinning Center se ha ido posicionando en el mercado fitness gracias a la constante promoción y publicidad de las redes sociales tales como: Instagram con 95,3 mil seguidores, Facebook con 71.894 seguidores			
	Convenios					La empresa no ha podido abarcar todo el mercado local debido a que la competencia lleva más tiempo posicionado en el sector por ende cuenta con mayores convenios empresarial es	

Tabla 5. *Árbol de competencias; área de comunicaciones*

ÁREA	Factor endógeno	Raíces	Raíces	Tronco	Tronco	Ramas	Ramas
		Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
COMUNICACIONES	Comunicación interna	Se utiliza medios de comunicación internas como correos y grupos de WhatsApp.		Cuenta con manual de comunicación interno donde se definieron los procesos y medios existentes.		Spinning center gym en la actualidad tiene convenios con varias empresas del sector educativo, salud, financiero a nivel local y nacional.	
						La comunicación es buena entre todo el grupo de trabajo desde el gerente, asesores comerciales, corporativos, entrenadores personalizados, entrenadores de planta y servicios generales	

*Nota:* La tabla *Árbol de competencias* describe el análisis realizado por la empresa teniendo en cuenta factores como Raíces, Tronco y Ramas analizando interno de las fortalezas y debilidades en cada una de sus áreas de la organización.

## 7.2 Evaluación factores internos y análisis de resultados

La matriz de evaluación de los factores internos nos permite identificar tanto las fortalezas como debilidades que existen en todas las áreas del negocio. Sirve para formular estrategias, ya que resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en áreas funcionales de una organización ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

Tabla 6. *Evaluación de factores internos; Fortalezas*

FACTORES FORTALEZAS		PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
1	Spinning Center Gym es una empresa que ofrece estabilidad laboral y brinda todas las garantías estipuladas en la normatividad.	0.07	4	0.28
2	Se cuenta con el talento humano experimentado para el buen funcionamiento y trabajo en equipo de la empresa	0.07	3	0.21
3	Spinning center gym se caracteriza por ser una empresa puntual en el pago de su nomina	0.06	3	0.18
4	La empresa es flexible con sus trabajadores aprobando permisos requeridos	0.05	3	0.15
5	Spinning center gym cuenta con una amplia infraestructura y maquinaria permitiéndoles estar a la vanguardia de la demanda de sus clientes	0.04	3	0.12
6	la empresa cuenta con un talento humano experimentado en el área deportiva para brindar un excelente servicio a sus clientes	0.05	4	0.2
7	Spinning center gym sede Bucaramanga cumple en un alto porcentaje de los meses con la meta mensual establecida de \$120.000.000 en ocasiones sobrepasando la mima.	0.04	3	0.12

Tabla 6. (Continuación).

8	La empresa cuenta con experiencia en promocionar su amplio portafolio de servicios por medio de redes sociales y medios locales.	0.04	3	0.12
9	Spinning Center se ha ido posicionando en el mercado fitness gracias a la constante promoción y publicidad de las redes sociales tales como: Instagram con 95,3 mil seguidores, Facebook con 71.894 seguidores	0.05	3	0.15
10	se utiliza medios de comunicación internas como correos y grupos de WhatsApp	0.03	3	0.09

Tabla 7. Evaluación de factores internos; Debilidades

FACTORES DEBILIDADES		PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
1	Falta de igualdad en contratos para entrenadores personalizados	0.05	1	0.05
2	El clima laboral está sujeto a los resultados de cada área de trabajo de acuerdo a su rotación.	0.03	2	0.06
3	La empresa no realiza contantes actividades extra laborales para fortalecer los lasos de integración	0.04	2	0.08
4	Ausencia de una política de clima laboral	0.05	1	0.05
5	La Remuneración salarial para entrenadores personalizados y de planta no es acorde a la preparación académica y a las labores realizadas por los mismo	0.04	2	0.08
6	No existe una política o procedimiento para la asignación salarial acorde al nivel de preparación académica de los entrenadores	0.06	2	0.12
7	Algunos meses del año solo se cumple con el 80% de la meta establecida debido a temporada de vacaciones por la disminución de clientes.	0.07	1	0.07

Tabla 7. (Continuación).

8	Spinning center gym paga un alto valor económico por concepto de arrendamiento mensual del inmueble donde brinda sus servicios	0.05	1	0.05
9	El alto costo en el pago de servicios públicos mensuales como también el pago de manteniendo de la sede en general.	0.04	2	0.08
10	La empresa no ha podido abarcar todo el mercado local debido a que la competencia lleva más tiempo posicionado en el sector por ende cuenta con mayores convenios	0.07	1	0.07
<b>TOTAL</b>		1		2.33

*Nota:* La calificación obtenida (2,33) en la matriz MEFI nos muestra a la empresa Spinning Center Gym, en una posición interna media al ubicar su resultado final en un nivel medio.

Sin embargo, para evitar una devaluación de la Empresa, debe evitar perder afiliados, el equipo de talento humano deberá ejecutar acciones de mejora en el servicio hacia el cliente, como también en sus acciones de sus procesos internos, como estrategias de sus directivas que permitan mejorar sus ingresos y por ende invertir en infraestructura, capacitaciones al talento humano, procurar adquirir un establecimiento propio lo cual disminuirá los gastos anuales.

### 7.3 Análisis tendencial de variables

Tabla 8. *Análisis tendencial de fortalezas del área administrativa*

ÁREA	FORTALEZAS	VARIABLES	INDICADORES	PASADO	PRESENTE	FUTURO
ADMINISTRATIVA	Spinning Center Gym es una empresa que ofrece estabilidad laboral y brinda todas las garantías estipuladas en la normatividad.	Estabilidad laboral	Número de despidos	de 1	0	0
	Se cuenta con el talento humano experimentado para el buen funcionamiento y trabajo en equipo de la empresa .	Talento humano experimentado	Años de experiencia laboral	de 2 años de experiencia	de 3 años o más de trabajo en el sector	5 años
	Spinning center gym se caracteriza por ser una empresa puntual en el pago de su nomina.	Pago de salarios	Fecha de pago	Primeros 10 días de cada mes	Primeros 5 días de cada mes	Cada 1 del mes
	La empresa es flexible con sus trabajadores aprobando permisos requeridos.	Permisos	Número de permisos justificados	de 3 permisos por mes	2 permisos por mes	1 permiso por mes

Tabla 9. *Análisis tendencial de fortalezas de las áreas deportiva y financiera*

ÁREA	FORTALEZAS	VARIABLES	INDICADORES	PASADO	PRESENTE	FUTURO
<b>DEPORTIVA</b>	Spinning center gym cuenta con una amplia infraestructura y maquinaria permitiéndoles estar a la vanguardia de la demanda de sus clientes	Escenarios y Maquinaria	Numero de sedes a nivel nacional	1 sede	24 sedes	50 sedes
	La empresa cuenta con un talento humano experimentado en el area deportiva para brindar un excelente servicio a sus clientes	Talento humano con experiencia	Años de experiencia	1 año	2 años	4 años
<b>FINANCIERA</b>	Spinning center gym sede Bucaramanga cumple en un alto porcentaje de los meses con la meta mensual establecida de \$120.000.000 en ocasiones sobrepasando la mima.	Metas financieras	Millones de pesos colombianos	\$100.000.000	\$120.000.000	\$140.000.000

Tabla 10. *Análisis tendencial de fortalezas de las áreas comercial y comunicaciones*

ÁREA	FORTALEZAS	VARIABLES	INDICADORES	PASADO	PRESENTE	FUTURO
COMERCIAL	La empresa cuenta con experiencia en promocionar su amplio portafolio de servicios por medio de redes sociales y medios locales.	Promoción de servicios.	Redes sociales y medios locales .	Publicidad con volantes y anuncios radiales .	Redes sociales, medios de comunicación .	Redes sociales de acuerdo a los avances en la tecnología.
	Spinning Center se ha ido posicionando en el mercado fitness gracias a la constante promoción y publicidad de las redes sociales tales como: Instagram con 95,3 mil seguidores, Facebook con 71.894 seguidores.	Posicionamiento en el mercado fitness.	Redes sociales.	Instagram 200 seguidores Facebook 400 seguidores.	Instagram con 95,3 mil seguidores, Facebook con 71.894 seguidores	Instagram con 1 millón seguidores, Facebook con 800 mil seguidores
COMUNICACIONES	Se utiliza medios de comunicación internas como correos y grupos de WhatsApp.	Comunicación interna.	Correos y grupos de WhatsApp.	Correos electrónicos, cartas, reuniones .	Correos y grupos de WhatsApp, reuniones.	Correos y grupos de WhatsApp, reuniones y la utilización de nuevos medios de comunicación dependiendo el desarrollo tecnológico

Tabla 11. *Análisis tendencial de debilidades del área administrativa*

ÁREA	DEBILIDADES	VARIABLES	INDICADORES	PASADO	PRESENTE	FUTURO
ADMINISTRATIVA	Falta de igualdad en contratos para entrenadores personalizados.	Desigualdad laboral.	Número de entrenadores personalizados con contrato por prestación de servicios.	3 entrenadores	6 entrenadores	8 entrenadores
	El clima laboral está sujeto a los resultados de cada área de trabajo de acuerdo a su rotación.	Clima laboral.	Rotación del personal.	20 empleados	24 Empleados	27 Empleados
	La empresa no realiza contantes actividades extralaborales para fortalecer los lasos de integración.	Actividades de integración.	Número de actividades.	1 Actividad	2 Actividades	5 Actividades
	Política laboral interna.	Ausencia de Política laboral.	Política laboral interna.	0	3 políticas	8 políticas.
	La Remuneración salarial para entrenadores personalizados y de planta no es acorde a la preparación académica y a las labores realizadas por los mismo.	Remuneración salarial.	Salario mensual entrenadores personalizados y planta.	Salario mínimo mensual vigente.	Salario básico para entrenadores de planta	Salario básico más comisión para entrenadores de planta y personalizados.
	No existe una política o procedimiento para la asignación salarial acorde al nivel de preparación académica de los entrenadores.	Salario acorde al nivel académico.	Salario entrenadores.	Entrenador estudiante De pregrado.	Entrenador estudiante De pregrado, entrenador profesional.	Entrenador profesional, entrenador profesional con posgrado.

Tabla 12. *Análisis tendencial de debilidades de las áreas finanzas y comercial*

ÁREA	DEBILIDADES	VARIABLES	INDICADORES	PASADO	PRESENTE	FUTURO
FINANZAS	Algunos meses del año solo se cumple con el 80% de la meta establecida debido a temporada de vacaciones por la disminución de clientes.	Cumplimiento de metas	Meses	5 meses al año	3 meses al año	0 Meses
	Spinning center gym paga un alto valor económico por concepto de arrendamiento mensual del inmueble donde brinda sus servicios	Arriendo	Arrendamiento	\$15.000.000	\$20.000.000	\$0
	El alto costo en el pago de servicios públicos mensuales como también el pago de manteniendo de la sede en general.	Servicios públicos	Servicios públicos y mantenimiento	\$6.000.000	\$10.000.000	\$12.000.000
COMERCIAL	La empresa no ha podido abarcar todo el mercado local debido a que la competencia lleva más tiempo posicionado en el sector por ende cuenta con mayores convenios	Convenios a nivel local	Convenios	3 Convenios	6 convenios	15 Convenios

#### 7.4 Análisis del sector

Desde los albores de la humanidad a alrededor de 10.000 AC, los hombres tenían una voz constante en la parte posterior de su cabeza diciendo: «Corre por tu vida!» El desarrollo físico siguió un camino natural que fue determinada por las exigencias prácticas de la vida en un paisaje salvaje como, así como la necesidad vital para evitar las amenazas y aprovechar las oportunidades de supervivencia.

Una de las demandas de movimiento consistió en la locomoción, la manipulación de las herramientas y los objetos naturales (piedras, ramas de árboles, etc), y la defensa. Para sobrevivir en un ambiente hostil lleno de obstáculos y enemigos naturales y humanos, el hombre primitivo tuvo que saber no sólo cómo correr, sino también caminar, el equilibrio, saltar, gatear, trepar, levantar, cargar, lanzar y atrapar cosas, y luchar. También podemos asumir con seguridad que se mueve lúdicas o creativas como las primeras formas de baile se realizaron cuando los vientres estaban llenos y los depredadores no estaban alrededor.



*Figura 2.* Hombre de las cavernas. «¿Alguna idea de la cantidad de calorías que hemos quemado?»

La fuerza y la movilidad del hombre primitivo no fueron desarrolladas a través de programas estructurados, los métodos o los horarios, sino que se forjó por la práctica diaria, instintiva, necesidad impulsada de habilidades de movimiento altamente prácticas y adaptables. Hoy en día, las pocas tribus de cazadores-recolectores que aún existen en el mundo no tendrían idea de lo que es «ejercicio primitivo o entrenamiento paleo primitivo» o un «entrenamiento cavernícola», ya que este tipo de «ejercicio» sigue profundamente arraigada en su vida cotidiana.

La transición del hombre nómada de cazadores-recolectores a agricultores a partir de 10.000 a 8.000 aC, dió lugar a cambios dramáticos en su actividad física. Las numerosas demandas de cultivo de alimentos y la cría de ganado significaban un montón de tareas y una gran cantidad de trabajo diario para los agricultores. Pero estas tareas eran en gran parte repetitivas, y requieren una gama muy limitada de movimientos. Al mismo tiempo, la necesidad de llevar a cabo una variedad de movimientos complejos – corriendo, equilibrio, saltar, gatear, subir – disminuye en gran medida.

Tales movimientos rara vez se llevan a cabo en un entorno de granja, o se realizaron de una manera mucho más simple; por ejemplo, subir una escalera es más seguro y más limitado y predecible que trepar a los árboles.

Entre 4000 aC y la caída del Imperio Romano en el año 476 dC, las civilizaciones se levantaron y cayeron a través de la guerra y la conquista. Asirios, babilonios, egipcios, persas, y más tarde, los griegos y romanos impusieron entrenamiento físico sobre los niños y hombres jóvenes. ¿El propósito? Preparándose para la batalla.

El entrenamiento militar antiguo tenía similitudes con los movimientos realizados en la naturaleza por nuestros hermanos hombres de las cavernas, pero con más estructura y un objetivo

final diferente. Los hombres jóvenes practicaban habilidades fundamentales tales como caminar y correr en terrenos irregulares, saltar, gatear, trepar, levantar y cargar cosas pesadas, lanzar y atrapar, combates sin armas, y el entrenamiento de armas.

Las poblaciones civilizadas valoran la cultura física para los deportes también. Existen registros de las competiciones de atletismo del antiguo Egipto, y por supuesto, los antiguos griegos crearon célebremente los primeros juegos olímpicos. No es sorprendente que estos primeros deportes se basan en habilidades prácticas, el movimiento natural y se relacionan fundamentalmente con la preparación necesaria para la guerra – los griegos se esforzaron por mejor unos a otros en el manejo (a veces con armadura y escudo), saltar, lanzar (jabalina o disco), y la lucha (huelga y la lucha libre).

Fuera de entrenamiento militar y los deportes, griegos, y más tarde los romanos, que se celebra la belleza y la fuerza del cuerpo y adoptado el entrenamiento físico como un ideal filosófico y una parte esencial de una educación completa. Celebraron la idea de tener una mente sana, en cuerpo sano. La cultura física comenzó a aumentar más allá de las necesidades prácticas para convertirse en un medio para un fin – un «art de vivre».



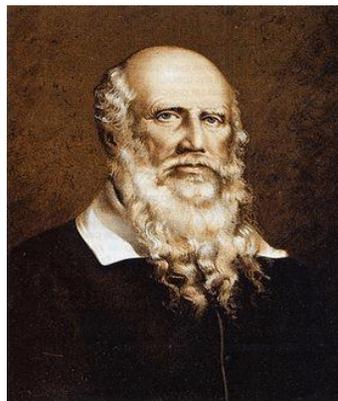
*Figura 3.* Deportes Olímpicos de la Grecia antigua.

Las imágenes muestran los deportes que los griegos entrenaron y compitieron durante sus juegos Olímpicos. Los eventos se concentraron en los movimientos naturales, como correr, y las habilidades marciales, como combates.

En 1810 Friedrich Jahn entró en escena la cultura física. Conocido como «El Padre de Gimnasia,» él era un pionero esencial de la educación física, y sus ideas se extendieron por toda Europa y América. Una gimnasia educador alemán y ardiente nacionalista que había vivido a través de la invasión de su país de Napoleón, se sentía la mejor manera de prevenir otro tal incursión fue a ayudar a su gente a desarrollar sus cuerpos y mentes. Con este fin, dirigió a los jóvenes sobre las expediciones al aire fresco y les enseñaba gimnasia y ejercicios de calistenia para restaurar su fuerza física y moral.

En 1811, Jahn abrió la primera Turnplatz, o un gimnasio al aire libre, en Berlín. Su movimiento de gimnasia luego llamó a la Turnverein, se extendió rápidamente por todo el país, y en 1816 publicó Die Deutsche Turnkunst (La Gimnasia alemán) dedicado a su sistema de gimnasia.

Además de estas contribuciones a la cultura física, Jahn inventó el caballo con arcos y barras horizontales y paralelas, y promovió el uso de anillos de gimnasia. Los festivales de cultura física patrocinaron atrajeron a unos 30.000 aficionados, pero el objetivo esencia y fin de sus gimnasia y calistenia métodos eran, sobre todo, práctico y funcional, no artística. Abogó por la práctica de los movimientos naturales tradicionales como correr, equilibrio, saltar, escalar, y así sucesivamente.



*Figura 4.* Retrato de Friedrich Jahn (1778-1852). Conocido como «El padre de la gimnasia».

También vale la pena mencionar el movimiento Sokol Checa. Fundada en 1862, esta organización deportiva juvenil y la gimnasia se inspiraron en la Turnverein alemán (Movimiento Gimnástico) y proporcionó entrenamiento físico, moral e intelectual de la nación a través de programas de acondicionamiento físico (sobre todo centrado en ejercicios de marcha, vallas, y diversas formas de levantamiento de pesas), conferencias, salidas en grupo, y los festivales de gimnasia masiva. Esta capacitación se extendió a los hombres de todas las clases económicas, con el tiempo a las mujeres, y en última instancia, a todo el mundo eslavo.

*En los EE. UU.*

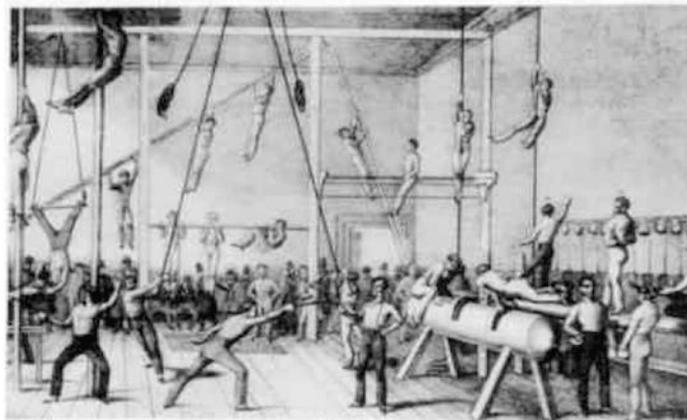
Dado que la amenaza de una invasión extranjera nunca fue tan grande en los Estados Unidos como en Europa, la necesidad de prepararse para la guerra no era tan aguda, y por lo tanto el énfasis en la cultura física vino después a este país.

Catharine Beecher fue uno de los primeros pioneros de crear una conciencia de la aptitud en América. Como firme defensor de la inclusión de la educación física en las escuelas, así como ejercicios diarios para ambos sexos, se desarrolló un programa de ejercicios de calistenia que se realizaron para la música. Cuando Beecher estableció el seminario femenino de Hartford en 1823, fue la primera gran institución educativa de Estados Unidos para las mujeres para implementar cursos de educación física como parte del programa.



*Figura 5.* Practicantes alemanes de sistema de gimnasia de Jahn

Al mismo tiempo, las tradiciones de la cultura física europeos comenzaron a echar raíces en Estados Unidos. Muchos «Turner» (practicantes alemanes de sistema de gimnasia de Jahn) emigraron a los EE. UU., y en 1824, el erudito alemán Charles Beck abrió un gimnasio al aire libre en Massachusetts que fue similar a Turnplatz de Jahn. Fue el primer gimnasio de la nación y organizó el primer programa de gimnasia de la escuela en el país.

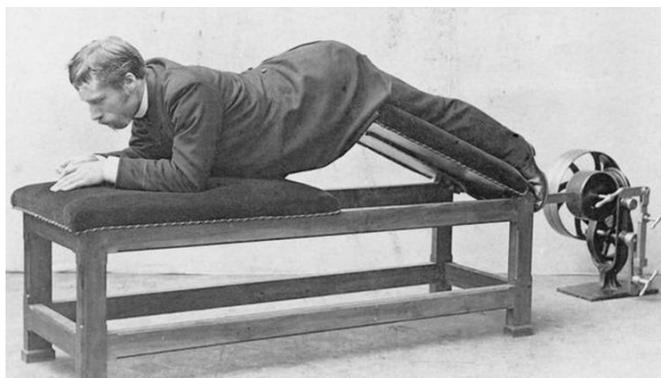


*Figura 6.* El asombroso origen de las máquinas del gimnasio

El médico sueco Gustav Zander fue el pionero en 1890 en la creación de 100 equipos fitness, muchos de los cuales sobrevivieron el paso del tiempo. Cómo surgieron y se hicieron tan populares El concepto de usar máquinas de ejercicios para contrarrestar los efectos dañinos de una vida sedentaria surgió a finales del siglo XIX.

Y las mismas máquinas que se ven hoy en los gimnasios como bicicletas fijas, escaladores, elípticos, máquinas de abdominales, tampoco son tan novedosos.

El pionero de estas máquinas fue Gustav Zander, un médico y ortopedista, que creó el primer gimnasio con máquinas en su instituto en Estocolmo en el año 1890. Zander fue el primero que concibió la idea que el bienestar físico no dependía de los procedimientos que se manejaban en esa época, como la sangría, la purgación y las acrobacias vigorosas. Es por eso que propuso cuidar la salud a través de lo que llamó el "esfuerzo progresivo", es decir, el uso sistemático y controlado de los músculos para que el cuerpo se ponga fuerte.



*Figura 7.* El médico y ortopedista Gustav Zander. Creó cien máquinas que buscaban emular las actividades físicas habituales de la época.

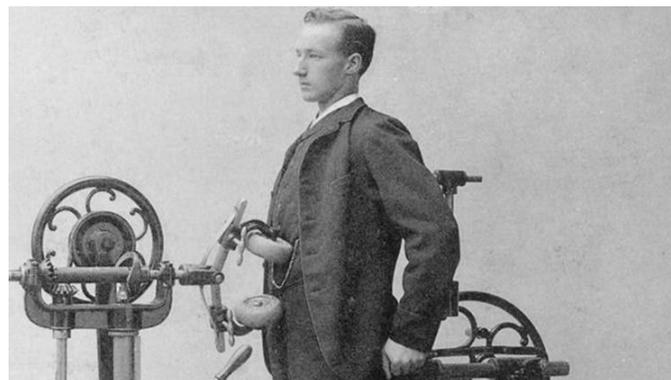
Para cumplir con el propósito, creó cien máquinas que buscaban emular actividades físicas habituales de la época, como andar en bicicleta, subir escaleras o incluso remar. Fue así que inventó los primeros modelos de muchas de las máquinas que hoy se utilizan en los gimnasios. En sus orígenes, el gimnasio de Zander, se usó para tratar a niños y trabajadores. Estaba financiado por el estado sueco y era accesible tanto para ricos como para pobres. Zander creía que el complejo sistema de máquinas podía corregir problemas físicos de nacimiento como los generados por accidentes laborales.



*Figura 8.* Gustav Zander. A comienzos del siglo XX que llevó el invento a Estados Unidos.

A comienzos del siglo XX llevó sus inventos a Estados Unidos y allí buscó captar a un nuevo tipo de clientes. Promocionó sus máquinas como "un preventivo contra los males engendrados por una vida sedentaria y el encierro de la oficina". Fue así como en EE.UU. sus aparatos se hicieron populares entre las clases más pudientes y la emergente ola de trabajadores.

La académica Carolyn de la Peña, de la Universidad de California, escribió en la revista *Cabinet* que por primera vez la aptitud física se asoció con un cuerpo balanceado más que con la habilidad para hacer tareas físicas.



*Figura 9.* Las máquinas hacían todo el esfuerzo por la persona.

Según De la Peña, la principal diferencia entre las máquinas de Zander y las que se utilizan hoy, es que no exigían que el usuario haga mucha fuerza, sino que se dejaba que la máquina haga el esfuerzo. El beneficio supuestamente venía de la flexión reiterada del músculo.

No obstante, el concepto de usar máquinas para reemplazar la actividad tradicional se impuso, y con el aumento de la vida sedentaria es probable que cada vez se dependa más de las máquinas para estar en forma, como sugirió Zander.

### *El auge de la industria del fitness moderno*

El siglo 20 marcó el auge de los deportes competitivos, especializados, así como la aparición de un mercado bien organizado y próspero «deporte» y la industria.

En el comienzo del siglo 20, al mismo tiempo, Georges Hebert desarrolló y promovió su «Método Natural», otro francés, el profesor Edmond Desbonnet, se las arregló para hacer que el ejercicio físico y el entrenamiento de fuerza de moda a través de la publicación de revistas de fitness (que utilizó la fotografía para capturar atletas masculinos y femeninos) y por la apertura de una cadena de clubes de ejercicio. Esto sentó las bases sólidas para la cultura física en Europa, y también para «fitness» como una industria.

Sistema de Desbonnet fue una reacción contra la decadencia de la Belle Epoque, en el que la gente vivía sin pensar en su condición física y la salud. En el apogeo de su popularidad, que tenía más de 200 centros de fitness, y varios de los famosos hombres fuertes principios y culturistas eran partidarios del método Desbonnet.

Al ser bastante caro, sus centros de fitness eran frecuentados por la clase alta de la sociedad francesa y europea antes de la Primera Guerra Mundial Después de la guerra, la clase obrera también comenzó a ganar acceso al movimiento de la cultura física.

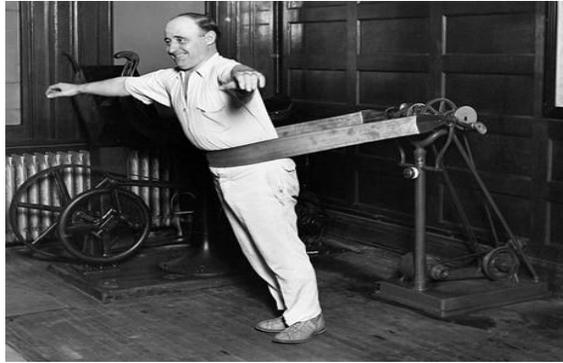
Durante el mismo período en los EE.UU., Bernarr Macfadden vino a la prominencia como un gurú de la cultura física americana y defensora de vida saludable. Se recomienda un estilo de vida minimalista basada en el tiempo pasado en la naturaleza, el ejercicio físico vigoroso cada día, y la eliminación de alcohol, el té, el café y el pan blanco de la dieta.



*Figura 10.* El gimnasio «vieja escuela». Surgió en el siglo XX... no es tan de la vieja escuela, después de todo si se mira como parte de una historia mucho más larga de la aptitud física.

Desbonnet y Macfadden se pueden ver como los precursores de la industria de la salud y la forma física como la conocemos. A partir de ahí, entramos en la era de confusión – la edad de la aptitud-como-negocio y de sus muchos caprichos, con su enfoque de desarrollo de la musculatura, el uso de máquinas de ejercicio cada vez más sofisticados en los gimnasios, equipos para el hogar actual estética impulsada, el enorme suplemento de negocios, un sinnúmero de revistas, libros, DVDs, aún ahora la aparición de ejercicio basado en la tecnología con numerosas aplicaciones de fitness.

En el transcurso de un siglo, miles de métodos y programas han surgido, todo con la promesa de conseguir que en la mejor forma de su vida en el menor tiempo posible (con resultados generalmente están limitados a las mejoras en su apariencia física).



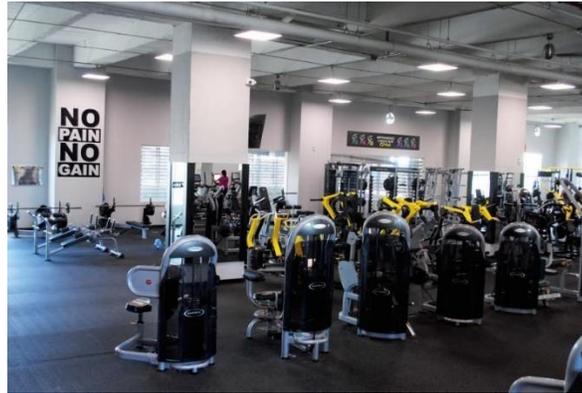
*Figura 11. Cinta vibrante*

Esta lista es sólo una muestra de los métodos y dispositivos que la gente ha dado millones de dólares en el último siglo: la cinta vibrante, de consejos de televisión y jugo Jack LaLanne, aeróbicos de Jane Fonda, «Sweatin a los Oldies» videos de Simmons, los gimnasios en casa Bowflex, Thighmasters, ABS 8 minuto y Ab Rodillos, Tae Bo, Pilates, Spinning, P90X, Wii Fit, Vibratorias eléctricas, trajes de sauna, Pulseras de energía y muchos más.

Si los trucos no regulados se sientan en un lado de la dicotomía de moderno gimnasio, por otro reside el estudio de ejercicio como una ciencia. El ejercicio se ha analizado y cuantificado en los laboratorios, y enormes cantidades de datos se han acumulado sobre el efecto de movimiento en el cuerpo humano. Los profesionales que hacen una carrera filtrando estos datos, y haciendo recomendaciones basadas en ellos, se regulan a través de numerosas organizaciones, asociaciones, ayuntamientos, federaciones y comisiones, incluyendo:

- Academia Aplicada Educación Entrenamiento Personal
- Colegio Americano de Medicina del Deporte
- Consejo Americano de Ejercicio
- Asociación Internacional de Profesionales de fitness
- Academia Nacional de Medicina del Deporte

*El estado actual de la Cultura Física: Perdido en fitness*



*Figura 12. Maquinas modernas de Gimnasio*

Hay una conciencia generalizada de la importancia del ejercicio regular, casi todas las comunidades tienen un gimnasio donde las personas pueden hacer ejercicio, y entender más acerca de cómo funciona el cuerpo humano y que responde al entrenamiento físico que jamás hayamos tenido.

Sin embargo, a pesar de la gran cantidad de métodos de salud y fitness, programas y recursos, la población en general nunca ha sido tan físicamente sedentaria y fuera de forma.

Un reciente informe de la Organización Mundial de la Salud indica que la esperanza de vida en los EE.UU. cayó por primera vez desde 1993. La salud de la gente moderna está disminuyendo, a pesar de las tecnologías médicas muy avanzadas, ya pesar de la próspera industria de la salud y el fitness. ¿Cómo puede ser eso?

Una gran parte de ella es la motivación. La gente simplemente no está tan motivada para mover su cuerpo y recuperar la salud como lo fueron en el pasado. Vivimos en una sociedad donde la incapacidad para funcionar el propio cuerpo de una manera práctica y efectiva ya no es una condición vergonzosa.

La industria de la salud y la forma física en su conjunto no importa cómo «vanguardista» o «revolucionario» cada nuevo programa pretende ser, no ha logrado obtener la mayoría de la gente a valorar, practicar y disfrutar del ejercicio físico. Aparte de unas pocas excepciones, creo que la industria ha contribuido ampliamente a la difusión de una percepción limitada de lo que la salud y la forma física son, y la gente dando la espalda.

En su gran mayoría, la percepción más común de lo que significa estar en forma, y la principal motivación para hacer ejercicio, es parecer en forma. Ya no se trata tener un cuerpo sano que en realidad puede hacer cosas que es práctico a la vida real.

En su gran mayoría, la opinión más común sobre la forma de hacer ejercicio es que usted necesita máquinas de cardio y para construir el músculo y la fuerza para lucir bien, y tal vez añadir un poco de estiramiento a la mezcla (hay equipo para eso también). Añádele algunas vitaminas y suplementos, y usted está saludable y en forma. En su gran mayoría, el ejercicio es una simple tarea, no un placer; es algo la gente tiene que obligarse a hacer, no una expresión natural de lo que son.

Gimnasios y centros de salud dotados con equipos tecnológicos y de alta gama marcan una fuerte tendencia en América Latina, pero sobre todo en Colombia.

Determinar cuál es el mejor espacio para hacer ejercicio: si en casa, al aire libre o en un gimnasio, puede ser una pregunta frecuente y con múltiples perspectivas. Sin embargo, está claro que en el mundo se impone con fuerza la idea de ejercitarse a través de equipos profesionales y altamente tecnológicos.

La industria fitness está recorriendo los países con el incentivo de llevar a las personas opciones de alta gama que les permitan trabajar su cuerpo con mayor intensidad, seguir rutinas especializadas y, además, ser consciente del proceso que llevan. Para Stephen Bruner, gerente de

mercadeo de la multinacional Precor, dedicada al diseño y la fabricación de equipos de este tipo, en Colombia esta industria está en crecimiento acelerado, incluso más que en el resto de América Latina. Según un informe de la Asociación Internacional al servicio de la salud y los gimnasios IHRSA, por sus siglas en inglés, este mercado tiene aproximadamente 1.300 centros de salud y gimnasios que producen más de US\$220 millones al año.

La razón, para Bruner, está en la mayor atención e intervención en temas relacionados con la salud, específicamente para prevenir y atacar la obesidad y el sobrepeso en el país. Este mes se reunieron en Bogotá especialistas nacionales e internacionales de la industria fitness. Ellos resaltaron que en el marco de la lucha contra estas enfermedades se han implementado iniciativas indispensables, como la creación de gimnasios y clubes con médicos especializados, la organización de eventos deportivos gratuitos para toda la sociedad y la implementación de políticas públicas que fomentan hábitos de vida más saludables.

“Ahora que tanto se habla de una vida sana, es claro que el deporte es una parte fundamental. La industria fitness y la atención médica deben trabajar de la mano”, es la percepción de Bruner. El experto, además, considera que la importancia de esta industria está en sus capacidades tecnológicas que brindan mayores beneficios a quienes se ejercitan, y de ahí el interés por promoverlas y su notable impacto en el mercado.

No obstante, “en Colombia el Gobierno se ha encargado de promover el deporte para todas las comunidades, en escuelas y empresas con la adecuación del espacio público. Como se hace evidente en los más de 300 km de ciclo ruta que tiene Bogotá”, asegura Patricia Cárdenas, directora de fomento y desarrollo de Coldeportes.

Para ella, cuando se fomenta la actividad física con el ánimo de adquirir hábitos saludables, “un atuendo especializado y equipos de última tecnología no son lo más relevante, aunque puedan ser de gran utilidad”, agregó.

Determinar que lo adecuado es sólo hacer ejercicio en un gimnasio con implementos de alta gama no resulta pertinente. “Las personas pueden obtener resultados ejercitándose en múltiples espacios; lo importante es que esos lugares sean adecuados”, dice Cárdenas.

Sin embargo, para los expertos en fitness, es importante que la gente comprenda que este es un mercado apto no sólo para quienes buscan un entrenamiento de alto rendimiento, sino para aquellos que quieren adquirir mejor condición física por salud o simplemente por placer. Incluso para el mismo Bruner, la idea de la industria fitness no es terminar con la posibilidad de que otros espacios sean utilizados para hacer ejercicio, aunque sí reafirma que “seguramente este mercado puede hacer que las personas alcancen mayores beneficios y resultados que equipos especializados pueden demostrar y que no se perciben con una pesa común”.

Colombia tiene cerca del 1 % de gimnasios del mundo, la facturación es alta. Oscila entre \$500.000 y \$ 550.000 millones, y crece año tras año.

Un mayor interés por un estilo de vida saludable, la acelerada urbanización y la moda, entre otros, están impulsando el negocio de los gimnasios o centros deportivos en el país.

No obstante, según la International Health, Racquet & Sportsclub Association (Ihrsa, por sus siglas en inglés), la entidad que los reúne a nivel global, en el país operan unos 1.500 gimnasios, de los 160.000 que existen a nivel global. Esto es el 0,93 por ciento del total mundial.

Con esta cifra, el país es el tercer mercado más grande en población de Latinoamérica. Este aspecto y el crecimiento de Bodytech están destapando manifestaciones de interés de sellos internacionales que prevén competirle a los colombianos y extranjeros establecidos, ya sea a través

de franquicia o incursión directa. La construcción de condominios, clubes residenciales, hoteles y grandes oficinas también jalan la apertura de más espacios de este tipo. Además, el crecimiento del sector, en el mundo, es un 25 por ciento anual, incluyendo los spas y los centros de estética.

Por su parte, Precor, una multinacional que importa equipos dice que Colombia ocupa el cuarto lugar en América Latina en número de establecimientos y afiliados.

El gerente comercial de Gym Shop Colombia, Michel Somford, sostuvo entre tanto que el mercado local es clave para los fabricantes de aparatos 'fitness' en América Latina, pues además de ocupar el cuarto lugar de la región en número de locales y usuarios, la cultura de la práctica va en ascenso. También se estima que la facturación anual de los gimnasios locales está entre 500.000 y 550.000 millones de pesos, y crece año tras año.

La firma Inversiones en Recreación y Deporte y Salud (Inverdesa), que tiene como marca principal a Bodytech, es el líder del mercado y en el 2014 registró ingresos operacionales por 157.553 millones de pesos, con un crecimiento de 32,2 por ciento, frente al 2013, cuando tuvo 119.124 millones de pesos. La compañía cerró el año anterior además con unos 133.000 metros cuadrados en locales, 68 sedes y 151.000 afiliados.

Además de Colombia, Inverdesa (Bodytech) opera en Perú y Chile, y tras su incursión en el mercado nacional en 1996, marcó un hito, pues los 'gym' pasaron de un formato tradicional de 100 a 500 metros cuadrados a uno de 2.000 metros, con servicios, entre otros, de salas de actividad grupal, yoga, spa, sauna y entrenamiento.

En total, Bodytech finalizó el 2014 con 130 clubes en los tres países donde opera, 250.000 clientes e ingresos operacionales consolidados por 130 millones de dólares. El crecimiento con respecto al 2013 fue 25 por ciento, y sobre la misma base de sedes progresó el 10 por ciento en facturación.

En el 2015, sus inversiones para expansiones suman unos 50 millones de dólares, según informó recientemente a EL TIEMPO el presidente de Inverdesa, Nicolás Loaiza.

### *Los nuevos*

El Centro de Acondicionamiento y Preparación Física Wellness Center, que opera la marca Spinning Center Gym, es una de las cadenas criollas que le da la pelea a Bodytech, que parece inalcanzable en el mercado doméstico.

En uno de sus locales del norte de Bogotá registró ventas el año anterior por 1.242 millones de pesos, con un aumento de 24,2 por ciento respecto al 2013. La marca nació en el 2001 como un centro para la práctica de la bicicleta bajo techo, pero luego se convirtió en cadena de gimnasios.

En el 2015, Spinning Center Gym ha inaugurado dos locales, uno en Ibagué y otro en Pereira, en los que invirtió unos 2 millones de dólares y con los que completó 9 en el país. Se trata de sus primeros establecimientos fuera de Bogotá. Entre tanto, la noruega Nordic Fitness abrió hace pocos meses un gimnasio de 1.000 metros cuadrados en Bogotá y tiene como meta llegar a 20, al 2018.

Sus accionistas son inversionistas europeos y el fondo danés IFU, que administra un portafolio de 2.000 millones de dólares en activos a nivel global.

“Sabemos que en América Latina hay muchos mercados con potencial, que ofrecen oportunidades. Países como Perú y México son muy interesantes, pero por el momento, pensamos enfocarnos en Colombia”, dijo al portal MercadoFitness.com el gerente de mercadeo de Nordic Fitness, Noa Mollerup.

En febrero, también abrió su primer local en el país, igualmente en Bogotá, la franquicia de la estadounidense OrangeTheory Fitness, con una inversión de 1,5 millones de dólares.

El plan de esta marca incluye inicialmente la apertura de tres estudios 'fitness' al 2016 en la capital del país. El segundo lo abriría este semestre, al tiempo que iniciará el plan para inaugurar el tercero.

El gerente de la franquicia, Daniel Espinosa, afirmó que es natural que se pensara en Colombia para invertir. "La cultura del fitness se ha venido acentuando y hoy, a pesar de no ser el mercado de mayor tamaño, es el que viene creciendo más rápido", sostuvo. La apuesta de la marca al 2020 es tener al menos 15 locales en el mercado nacional e invertir una suma aproximada de 8 millones de dólares.

OrangeFit empezó a operar en la Florida en 2010 y hoy tiene unos 200 locales en EE. UU., Canadá, Reino Unido y Australia. El plan de expansión de la franquicia también incluye cerrar el 2017 con al menos 500 sedes, buena parte de ellas en Latinoamérica.

Entre las marcas foráneas que están analizando entrar al negocio de los gimnasios en Colombia están las españolas BF+Fit, Altalit Gym Club, BubaGym y VivaFit, que tienen entre sus objetivos abrir unos 150 establecimientos, aunque los anuncios no se han concretado. Igualmente, aterrizaría en el país Hard Candy Fitness, la cadena de la vedette Madonna. También la brasileña Bio Ritmo, dueña de la marca Smart Fit, y que está entre los 20 primeros del ranking de mayores gimnasios de Ihrs.

Anytime Fitness, que también de origen norteamericano, es la otra cadena que quiere aterrizar en el país. Lo haría a través de Daniel Sfeir, que es el franquiciado para Chile y otros países de la región. Esta marca se caracteriza, entre otros, por abrir 24 horas y entregar llaves del local a los afiliados. Erwan Le Corre (24 de septiembre de 2014) *La historia de la aptitud física*.

**7.5 Análisis del macro entorno**

**7.5.1 Pestel.** El análisis PESTEL es un instrumento de planificación estratégica para analizar el entorno macroeconómico e identificar las fortalezas y amenazas para una empresa. Analiza factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden influir en la misma.

Tabla 13. *Análisis de PESTEL*

FACTORES	FACTOR EXÓGENO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>Político</b>	Ministerio del deporte	Se espera que con la ley 729 del 2001, por medio de la cual se crean los Centros de Acondicionamiento y Preparación Física en Colombia, El Congreso controle y supervise los centros de acondicionamiento y preparación física.	La apertura de gimnasios que no cuentan con los requerimientos exigidos por la ley para su funcionamiento no cuenta con el talento humano profesional idóneo para su dicha actividad.
	Impuestos		En los últimos años el gobierno nacional se ha encargado de crear unidades de recaudación de impuestos a las empresas formales como la UGPP, UIAF que afectan las utilidades de las empresas dedicadas al deporte.
<b>Económica</b>	Poder adquisitivo		La rescisión económica nacional limita el acceso a estos establecimientos por su alto costo.
	Convenios empresariales	Realizar convenios con empresas a nivel nacional y local, las cuales ofrecen a sus empleados un subsidio del 50% del costo de la mensualidad motivando así al personal para que adquieran hábitos y estilos de vida saludable.	Falta de intereses por un estilo de vida saludable y del aprovechamiento de tiempo libre por parte del personal que laboran en las empresas.
	Desempleo		El alto índice de desempleo en Bucaramanga afecta las afiliaciones de nuevos clientes para la empresa.

Tabla 13. (Continuación).

FACTORES	FACTOR EXÓGENO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Cultura		Una de las amenazas más comunes para los centros de acondicionamiento físico es el alto nivel de sedentarismo en la población causando en la misma problemas de salud
<b>Tecnológico</b>	Tecnología	Spinning Center Gym está a la vanguardia de los recursos tecnológicos contando con una plataforma virtual y app que permite al cliente estar al tanto de su proceso, pesajes, rutinas y actividades del gym.	La plataforma que utiliza spinning center gym no es propia, por lo cual siempre está dependiendo de que la empresa prestadora del servicio realice actualizaciones contantemente y solucione problemas que se presenten.
	Maquinaria	La empresa cuenta en un 80% con maquinaria de última tecnología de calidad para el servicio de sus usuarios.	Deterioro de maquinaria por el excesivo uso de los clientes.
<b>Legal</b>	Seguridad y salud ocupacional	Los controles para las organizaciones disminuyen la accidentalidad y los casos de enfermedades profesionales. Ley 100 de 1993 (sistema de seguridad social integral) Ley 1438 de 2011 reforma sistema general de seguridad social y salud, Decreto 1443 de 2014 (implementación del SG-SST (Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Ley 1562 de 2012. Resolución 0312 de 2019. Decreto 1072 de 2015	La permanente emisión de legislación puede llevar a las empresas a incumplimientos y sanciones

*Nota:* Estructura PESTEL de la organización donde se indican los factores económicos, políticos, sociales, legales y ambientales que afectan directamente a la empresa. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020.

**7.5.2 Análisis matriz MEFE.** Evaluación de factores externos. La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) resume y evalúa la información política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E), social, cultural, y demográfica (S); tecnológica (T); y, ecológica y

ambiental (E) y calcula los resultados a través de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno.

Tabla 14. *Análisis matriz MEFE*

	Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado
1	Se espera que con la ley 729 del 2001, por medio de la cual se crean los Centros de Acondicionamiento y Preparación Física en Colombia, El Congreso controle y supervise los centros de acondicionamiento y preparación física.	0.09	3	0.27
2	Realizar convenios con empresas a nivel nacional y local, las cuales ofrecen a sus empleados un subsidio del 50% del costo de la mensualidad motivando así al personal para que adquieran hábitos y estilos de vida saludable.	0.07	4	0.28
3	Transformar la vida de nuestros usuarios a través del entrenamiento físico, haciendo que se sientan mejor, más fuertes y saludables, mejorando su autoestima.	0.06	3	0.18
4	El Centro de Acondicionamiento y Preparación Física Spinning Center Gym, es una de las cadenas criollas que le da la pelea a Bodytech, atrayendo con su portafolio de servicios enfatizados al cuidado de la salud y bienestar un mayor número de clientes.	0.05	4	0.2
5	Spinning Center Gym está a la vanguardia de los recursos tecnológicos contando con una plataforma virtual y app que permite al cliente estar al tanto de su proceso, pesajes, rutinas y actividades del gym.	0.06	3	0.18
6	La empresa cuenta en un 80% con maquinaria de última tecnología de calidad para el servicio de sus usuarios.	0.03	3	0.09
7	Los controles para las organizaciones disminuyen la accidentalidad y los casos de enfermedades profesionales.			
	Ley 100 de 1993 (sistema de seguridad social integral) Ley 1438 de 2011 reforma sistema general de seguridad social y salud, Decreto 1443 de 2014 (implementación del SG-SST (Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Ley 1562 de 2012. Resolución 0312 de 2019. Decreto 1072 de 2015	0.03	4	0.12

Tabla 14. (Continuación).

	<b>Amenazas</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
<b>1</b>	La apertura de gimnasios que no cuentan con los requerimientos exigidos por la ley para su funcionamiento no cuenta con el talento humano profesional idóneo para su dicha actividad.	0.08	2	0.16
<b>2</b>	En los últimos años el gobierno nacional se ha encargado de crear unidades de recaudación de impuestos a las empresas formales como la UGPP, UIAF que afectan las utilidades de las empresas dedicadas al deporte.	0.07	2	0.14
<b>3</b>	La rescisión económica nacional limita el acceso a estos establecimientos por su alto costo.	0.09	1	0.09
<b>4</b>	Falta de intereses por un estilo de vida saludable y del aprovechamiento de tiempo libre por parte del personal que laboran en las empresas.	0.05	2	0.1
<b>5</b>	El alto índice de desempleo en Bucaramanga afecta las afiliaciones de nuevos clientes para la empresa.	0.08	1	0.08
<b>6</b>	Una de las amenazas más comunes para los centros de acondicionamiento físico es el alto nivel de sedentarismo en la población causando en la misma problemas de salud.	0.05	2	0.1
<b>7</b>	La plataforma que utiliza spinning center gym no es propia, por lo cual siempre está dependiendo de que la empresa prestadora del servicio realice actualizaciones contantemente y solucione problemas que se presenten.	0.06	1	0.06
<b>8</b>	Deterioro de maquinaria por el excesivo uso de los clientes.	0.07	2	0.14
<b>9</b>	La permanente emisión de legislación puede llevar a las empresas a incumplimientos y sanciones	0.06	2	0.12
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.31</b>	

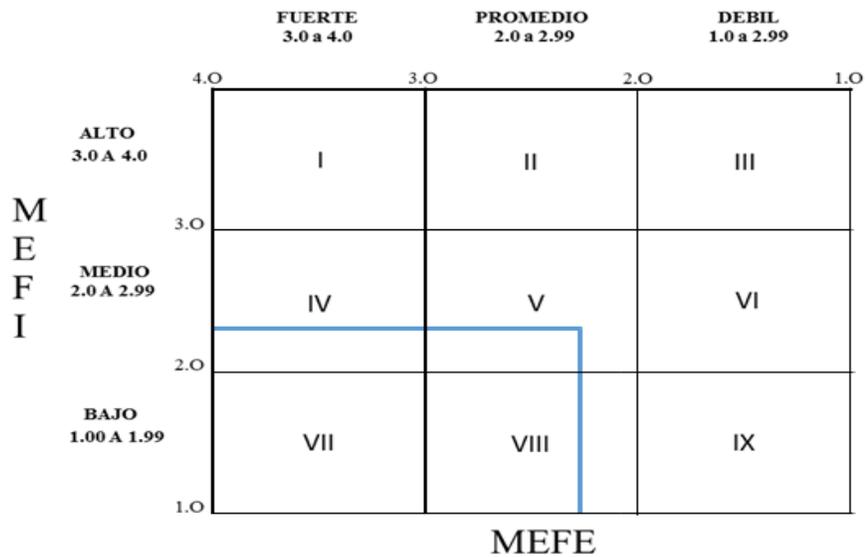
*Nota:* Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020.

La calificación obtenida en la matriz MEFE (2,31) expone a Spinning Center Gym en una posición media, que visualiza una postura conservadora ante las oportunidades y amenazas que existen en su mercado, con valiosas opciones de mejorar sus procesos con acciones de fidelización

de sus clientes por la actividad física y un estilo de vida saludable y la posibilidad de atraer nuevos clientes, evitando la deserción de sus afiliados.

**7.6 Postura estratégica de la organización**

**7.6.1 Matriz interna – externa.** La matriz Interna Externa representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz.



*Figura 13. Matriz interna – Externa*  
Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020.

Al realizar nuestra visualización en el Plano IE, con las coordenadas de nuestra Matriz MEFI (2,33) y MEFE (2,31) podemos concluir que nuestros puntos se asignan en las celdas V, con un título de “retener y mantener”, identificando que nuestras estrategias podrán ser la penetración en

el mercado con un mejor portafolio de servicios al igual que mejores instalaciones e infraestructura y el desarrollo de los productos.

**7.6.2 Matriz PEYEA (Posición estratégica y evaluación de la acción).** La Matriz PEYEA es otra herramienta para definir estrategias. La cual está formada por un marco de cuatro cuadrantes y nos indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Es también conocida como matriz de la posición estratégica y de la evaluación de la acción desarrollándose mediante información combinada del análisis del entorno interno y externo.

Tabla 15. *Matriz PEYEA; Fuerza financiera*

Fuerza financiera FF	Valor numérico
Ingresos	6
Gastos	3
Remuneración	4
Convenios	5
Calificación promedio	4.5

Tabla 16. *Matriz PEYEA; Fuerza industrial*

Fuerza Industrial FI	Valor numérico
Recursos tecnológicos	4
Maquinaria	4
Poder adquisitivo	5
Convenios empresariales	4
Calificación promedio	4.25

Tabla 17. *Matriz PEYEA; Ventaja competitiva*

Ventaja Competitiva VC	Valor numérico
Talento Humano	-1
Portafolio	-2
escenarios	-3
Posicionamiento	-3
Calificación promedio	-2.25

Tabla 18. *Matriz PEYEA; Estabilidad del ambiente*

Estabilidad del Ambiente	Valor numérico
Desempleo	-4
Cultura	-3
Impuestos	-4
Ministerio del deporte	-2
Calificación promedio	-3.25

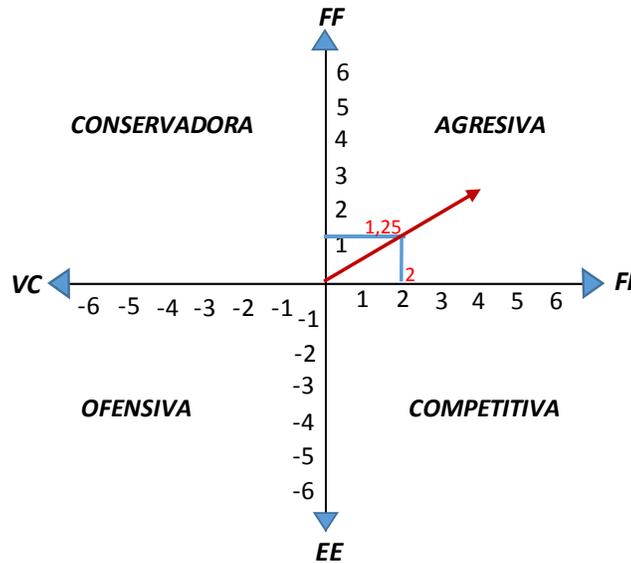


Figura 14. *Estrategias recomendables para la empresa.*

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020.

Luego de escoger nuestras variables más influyentes y evaluarlas en una Fuerza Financiera, Fuerza de la Industria, Ventaja Competitiva y Estabilidad del Ambiente, podemos afirmar que las estrategias recomendables para la empresa Spinning center gym son de tipo AGRESIVO, ya que después de analizar la información y calificarla, tenemos como resultado un vector en el cuadrante I de nuestro mapa cartesiano de Posición Estratégica, indicando que se debe tener un Crecimiento Rápido en el Mercado y una Posición Competitiva Fuerte, debido a la alta competencia y demanda

del mercado actual, spinning center gym debe estar a la vanguardia del mercado no solo local si no nacional e internacional.

**7.6.3 Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC.** La matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MPEC) es un instrumento que permite evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad.

Tabla 19. *Matriz de planeación estratégica cuantitativa para oportunidades*

Factores Claves	Ponderado	Desarrollo del mercado		Penetración en el mercado		Desarrollo del producto		Integración		Diversificación concéntrica	
		A	PA	A	PA	A	PA	A	PA	A	PA
<b>OPORTUNIDADES</b>	<i>P</i>										
Se espera que con la ley 729 del 2001, por medio de la cual se crean los Centros de Acondicionamiento y Preparación Física en Colombia, El Congreso controle y supervise los centros de acondicionamiento y preparación física.	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18
Realizar convenios con empresas a nivel nacional y local, las cuales ofrecen a sus empleados un subsidio del 50% del costo de la mensualidad motivando así al personal para que adquieran hábitos y estilos de vida saludables.	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	1	0.07	2	0.14
Transformar la vida de nuestros usuarios a través del entrenamiento físico, haciendo que se sientan mejor, más fuertes y saludables, mejorando su autoestima.	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12

Tabla 19. (Continuación).

Factores Claves	Ponderado	Desarrollo del mercado		Penetración en el mercado		Desarrollo del producto		Integración		Diversificación concéntrica	
		A	PA	A	PA	A	PA	A	PA	A	PA
<b>OPORTUNIDADES</b>	<i>P</i>	<i>A</i>	<i>PA</i>	<i>A</i>	<i>PA</i>	<i>A</i>	<i>PA</i>	<i>A</i>	<i>PA</i>	<i>A</i>	<i>PA</i>
El Centro de Acondicionamiento y Preparación Física Spinning Center Gym, es una de las cadenas criollas que le da la pelea a Bodytech, atrayendo con su portafolio de servicios enfatizados al cuidado de la salud y bienestar un mayor número de clientes.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	1	0.05
Spinning Center Gym está a la vanguardia de los recursos tecnológicos contando con una plataforma virtual y aplicación que permite al cliente estar al tanto de su proceso, pesajes, rutinas y actividades del gym.	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12
La empresa cuenta en un 80% con maquinaria de última tecnología de calidad para el servicio de sus usuarios.	0.03	3	0.09	3	0.09	2	0.06	2	0.06	1	0.03
Los controles para las organizaciones disminuyen la accidentalidad y los casos de enfermedades profesionales. Ley 100 de 1993 (sistema de seguridad social integral) Ley 1438 de 2011 reforma sistema general de seguridad social y salud, Decreto 1443 de 2014 (implementación del SG-SST (Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Ley 1562 de 2012. Resolución 0312 de 2019. Decreto 1072 de 2015	0.03	3	0.09	2	0.06	2	0.06	3	0.06	2	0.06

Tabla 20. *Matriz de planeación estratégica cuantitativa para amenazas*

Factores Claves	Ponderado	Desarrollo del mercado		Penetración en el mercado		Desarrollo del producto		Integración		Diversificación concéntrica		
		A	PA	A	PA	A	PA	A	PA	A	PA	
<b>AMENAZAS</b>	<i>P</i>											
La apertura de gimnasios que no cuentan con los requerimientos exigidos por la ley para su funcionamiento no cuenta con el talento humano profesional idóneo para su dicha actividad.	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	
En los últimos años el gobierno nacional se ha encargado de crear unidades de recaudación de impuestos a las empresas formales como la UGPP, UIAF que afectan las utilidades de las empresas dedicadas al deporte.	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	
La rescisión económica nacional limita el acceso a estos establecimientos por su alto costo.	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09	
Falta de intereses por un estilo de vida saludable y del aprovechamiento de tiempo libre por parte del personal que laboran en las empresas.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	
El alto índice de desempleo en Bucaramanga afecta las afiliaciones de nuevos clientes para la empresa.	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	
Una de las amenazas más comunes para los centros de acondicionamiento físico es el alto nivel de sedentarismo en la población causando en la misma problemas de salud	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	

Tabla 20. (Continuación).

Factores Claves	Ponderad o	Desarroll o del mercado		Penetració n en el mercado		Desarrollo del producto		Integraci ón		Diversificació n concéntrica	
		P	A	PA	A	PA	A	PA	A	PA	A
<b>OPORTUNIDADES</b>											
La plataforma que utiliza spinning center gym no es propia, por lo cual siempre está dependiendo de que la empresa prestadora del servicio realice actualizaciones contantemente y solucione problemas que se presenten.	0.06	2	0.1 2	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06
Deterioro de maquinaria por el excesivo uso de los clientes.	0.07	2	0.1 4	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
La permanente emisión de legislación puede llevar a las empresas a incumplimientos y sanciones	0.06	2	0.1 2	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06

Tabla 21. *Matriz de planeación estratégica cuantitativa para fortalezas*

Factores Claves	Ponderado	Desarrollo del mercado		Penetración en el mercado		Desarrollo del producto		Integración		Diversificación concéntrica	
		A	PA	A	PA	A	PA	A	PA	A	PA
<b>FORTALEZAS</b>	<i>P</i>										
Spinning Center Gym es una empresa que ofrece estabilidad laboral	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21
Se cuenta con el talento humano experimentado para el buen funcionamiento y trabajo en equipo de la empresa	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14
Spinning center gym se caracteriza por ser una empresa puntual en el pago de su nomina	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12
La empresa es flexible con sus trabajadores aprobando permisos requeridos	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15
Spinning center gym cuenta con una amplia infraestructura y maquinaria permitiéndoles estar a la vanguardia de la demanda de sus clientes	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12	2	0.12
la empresa cuenta con un talento humano experimentado en el área deportiva para brindar un excelente servicio a sus clientes	0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15	2	0.1	2	0.1
Spinning center gym sede Bucaramanga cumple en un alto porcentaje de los meses con la meta mensual establecida de \$120.000.000 en ocasiones sobrepasando la mima.	0.04	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12

Tabla 21. (Continuación).

Factores Claves	Ponderado	Desarrollo del mercado		Penetración en el mercado		Desarrollo del producto		Integración		Diversificación concéntrica	
		A	PA	A	PA	A	PA	A	PA	A	PA
<b>FORTALEZAS</b>	<i>P</i>										
La empresa cuenta con experiencia en promocionar su amplio portafolio de servicios por medio de redes sociales y medios locales.	0.04	3	0.12	3	0.12	4	0.16	2	0.08	2	0.08
Spinning Center se ha ido posicionando en el mercado fitness gracias a la constante promoción y publicidad de las redes sociales tales como: Instagram con 95,3 mil seguidores, Facebook con 71.894 seguidores	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1
se utiliza medios de comunicación internas como correos y grupos de WhatsApp	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	4	0.12	2	0.06

Tabla 22. *Matriz de planeación estratégica cuantitativa para debilidades*

Factores Claves	Pondera do	Desarrollo del mercado		Penetración en el mercado		Desarrollo del producto		Integración		Diversificación concéntrica	
		A	PA	A	PA	A	PA	A	PA	A	PA
<i>DEBILIDADES</i>	<i>P</i>	<i>A</i>	<i>PA</i>	<i>A</i>	<i>PA</i>	<i>A</i>	<i>PA</i>	<i>A</i>	<i>PA</i>	<i>A</i>	<i>PA</i>
Falta de igualdad en contratos para entrenadores personalizados	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1	2	0.1
El clima laboral está sujeto a los resultados de cada área de trabajo de acuerdo a su rotación.	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03
La empresa no realiza contantes actividades extra laborales para fortalecer los lasos de integración	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04
Ausencia de una política de clima laboral	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05
La Remuneración salarial para entrenadores personalizados y de planta no es acorde a la preparación académica y a las labores realizadas por los mismo	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04
No existe una política o procedimiento para la asignación salarial acorde al nivel de preparación académica de los entrenadores	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06
Algunos meses del año solo se cumple con el 80% de la meta establecida debido a temporada de vacaciones por la disminución de clientes.	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07
Spinning center gym paga un alto valor económico por concepto de arrendamiento mensual del inmueble donde brinda sus servicios	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05

Tabla 22. (Continuación).

Factores Claves	Ponderado	Desarrollo del mercado		Penetración en el mercado		Desarrollo del producto		Integración		Diversificación concéntrica		
		P	A	PA	A	PA	A	PA	A	PA	A	PA
<b>DEBILIDADES</b>												
El alto costo en el pago de servicios públicos mensuales como también el pago de manteniendo de la sede en general.	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	
la empresa no ha podido abarcar todo el mercado local debido a que la competencia lleva más tiempo posicionado en el sector por ende cuenta con mayores convenios	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	
Total			4.92		4.37		4.36		3.36		3.06	

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020

Calculando las puntuaciones más altas del grado atractivo (STPA) en el conjunto de alternativas de nuestros factores internos y externos, identificamos que nuestras estrategias más atractivas son: Desarrollo del mercado con un puntaje total de 4.92, este desarrollo permitirá a la empresa potencializar sus ofertas para satisfacer las demandas actuales de la sociedad y Penetración en el mercado con un puntaje total de 4.37, esto permite potencializar a la empresa y colocándola en un lugar competitivo estando a la vanguardia actual de la competencia.

## 8. Capítulo prospectiva

### 8.1 Análisis estructural

**8.1.1 Listado de Variables.** El siguiente cuadro representa las variables que serán tenidas en cuenta para analizar su influencia y dependencia en la empresa utilizando el software MICMAC.

Tabla 23. *Variables analizadas en software MICMAC*

N°	Long label	Short label	Description	Theme
1	Estabilidad Laboral	Est. Lab.		Administrativo
2	Salarios	Salarios		Administrativo
3	Ausencia Laboral	Aus. Lab.		Administrativo
4	Escenarios	Escen.		Deportivo
5	Entrenadores	Entren		Deportivo
6	Ingresos	Ingre		Finanzas
7	Gastos	Gastos		Finanzas
8	Convenios	Conven		Comercial
9	Publicidad	Public		Comercial
10	Portafolio	Portaf		Comercial
11	Comunicación Interna	Com Int		Comunicaciones
12	Ministerio del deporte	Min Dep		Político
13	Impuestos	Impust		Económico
14	Poder Adquisitivo	Pod Adq		Económico
15	Convenios Empresariales	Conv Empr		Económico
16	Desempleo	Desemp		Económico
17	Estilo de vida	Est Vida		Social
18	Cultura	Cult		Social
19	Tecnología	Tecno		Tecnológico
20	Maquinaria	Maquin		Tecnológico
21	Seguridad y salud ocupacional	Seg y Sal		Legal
22	Clima Laboral	Cli Lab		Administrativo
23	Remuneración	Remune		Administrativo

*Nota:* Listado de variables internas y externas de la organización para realizar el respectivo análisis de cada área.

Adaptado de software MICMAC®

**8.1.2 Matriz de evaluación.** La matriz relacionada muestra el plano de calificación de cada una de las variables seleccionadas para medir su grado de influencia.

Influences range from 0 to 3, with the possibility to identify potential influences:

0: No influence, 1: Weak, 2: Moderate influence, 3: Strong influence

	1 : Est. Lab.	2 : Salarios	3 : Aus. Lab.	4 : Escen.	5 : Entren	6 : Ingre	7 : Gastos	8 : Conven	9 : Public	10 : Portaf	11 : Com Int	12 : Min Dep	13 : Impust	14 : Pod Adq	15 : Conv Empr	16 : Desemp	17 : Est Vida	18 : Cult	19 : Tecno	20 : Maquin	21 : Seg y Sal	22 : Cli Lab	23 : Remune
1 : Est. Lab.	0	1	1	1	1	1	3	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0
2 : Salarios	1	0	3	2	2	0	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	0	0	2	0	1	1	1
3 : Aus. Lab.	0	0	0	3	3	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	0	3	0	0	1	1	1
4 : Escen.	0	0	2	0	2	2	3	1	3	3	2	3	3	3	3	1	2	1	1	0	2	0	2
5 : Entren	0	0	3	1	0	2	2	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
6 : Ingre	0	1	1	2	2	0	0	3	1	0	1	1	1	1	0	1	1	2	1	1	1	0	1
7 : Gastos	3	0	3	3	2	0	0	2	3	3	0	1	0	2	1	1	0	0	1	1	0	0	2
8 : Conven	0	2	2	1	3	3	2	0	3	3	1	2	2	1	2	2	3	1	0	1	1	2	2
9 : Public	3	1	3	3	1	1	2	0	0	2	2	1	1	1	1	2	0	0	1	2	1	1	3
10 : Portaf	2	0	0	3	1	1	3	1	3	0	1	0	1	3	2	0	0	0	3	1	1	0	2
11 : Com Int	0	1	3	3	1	2	2	3	3	2	0	1	1	1	1	0	1	0	1	2	1	0	0
12 : Min Dep	0	1	1	3	3	3	0	3	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	3
13 : Impust	0	2	2	3	3	1	0	3	1	1	1	2	0	2	2	0	0	0	0	1	1	0	1
14 : Pod Adq	0	1	1	3	2	0	0	2	2	2	1	1	1	0	2	0	2	0	0	1	1	1	0
15 : Conv Empr	0	1	1	2	2	1	0	2	0	1	0	2	2	2	0	0	0	0	0	2	1	0	2
16 : Desemp	0	1	0	0	1	2	0	2	3	3	0	1	1	1	1	0	1	3	2	2	0	0	0
17 : Est Vida	1	1	0	0	2	0	0	2	1	2	1	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0	2
18 : Cult	0	0	1	3	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	2	1	0
19 : Tecno	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	2	0	0	1	1	2	1	1	0	0	1	0	1
20 : Maquin	1	1	1	1	0	2	2	2	1	0	0	0	1	1	2	1	1	0	0	0	1	0	0
21 : Seg y Sal	0	0	2	2	1	0	0	1	1	1	1	1	2	1	0	0	0	0	1	0	0	3	0
22 : Cli Lab	0	0	1	1	2	2	1	2	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
23 : Remune	2	1	1	3	2	2	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	2	1	1	0	0

© LPSOR-EPITA-MICMAC

Figura 15. Matriz de evaluación MICMAC.

Nota: En la figura de la matriz muestra la calificación dada de cada una de las variables seleccionadas para medir su grado de influencia dentro de la organizcion.

Adaptado de software MICMAC®

**8.1.3 Plano de influencias directas.**

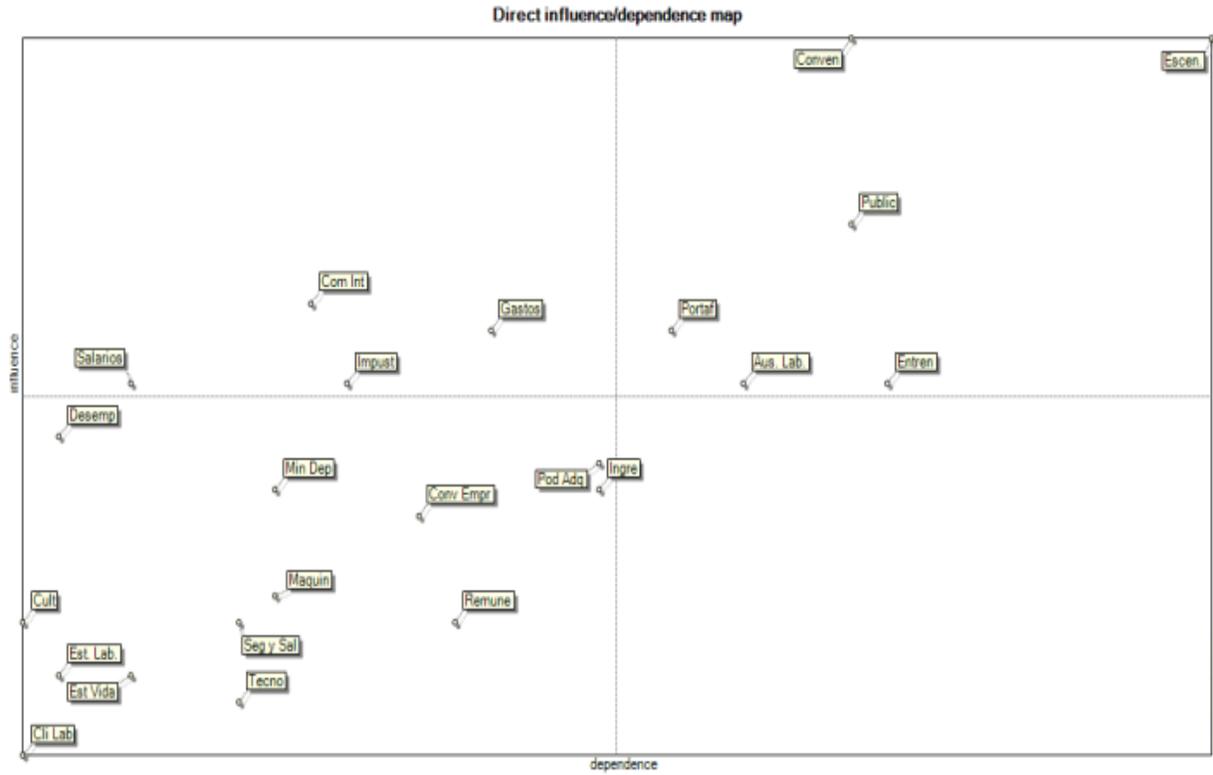


Figura 16. Plano de influencias indirectas.  
Adaptado de software MICMAC®

**8.1.4 Plano de influencias indirectas.**

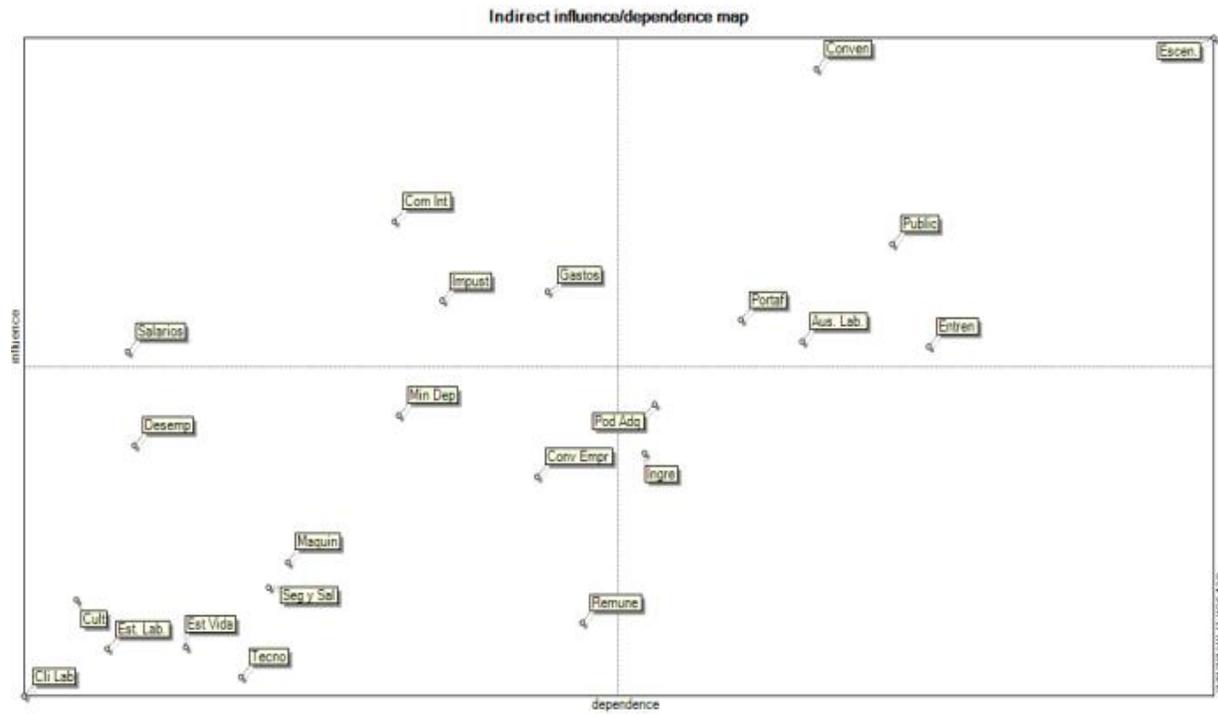


Figura 17. Plano de influencias indirectas.  
Adaptado de software MICMAC®

**8.1.5 Plano de desplazamientos.**

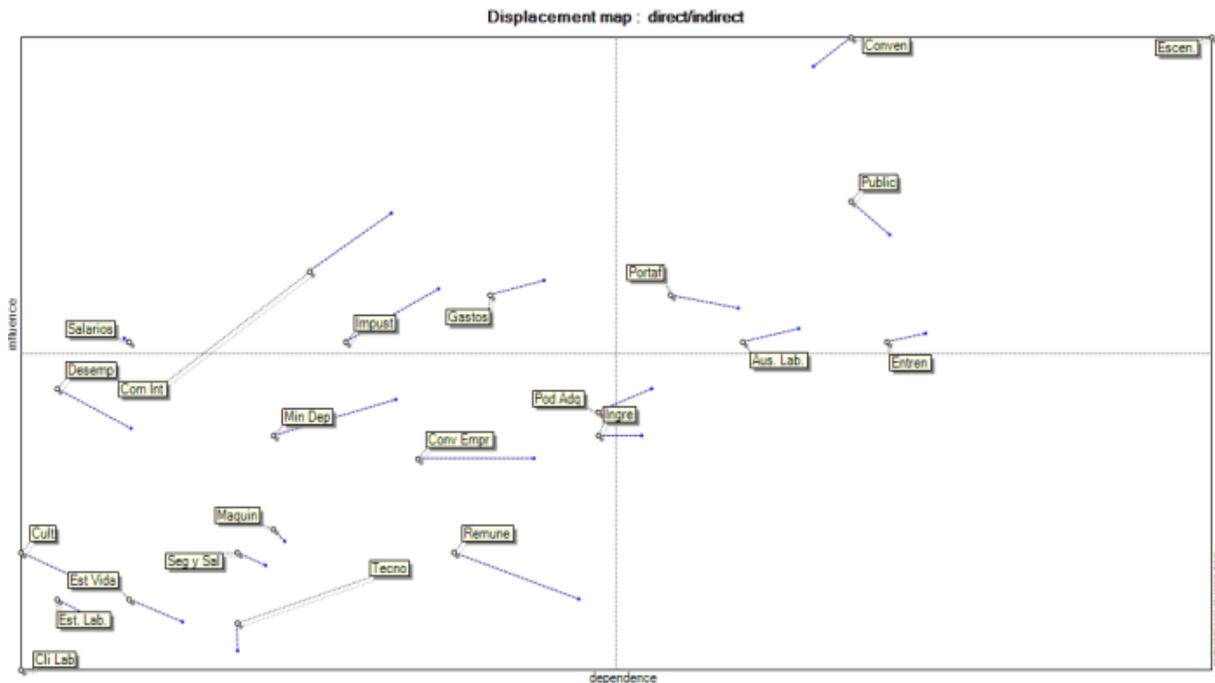


Figura 18. Plano de desplazamientos  
Adaptado de software MICMAC®

**8.2 Listado de variables estratégicas**

Estas variables estratégicas son el producto de la evaluación realizada a través del software MICMAC y sobre las cuales la empresa deberá desarrollar sus principales acciones.

La evaluación arroja que las variables estratégicas son las siguientes: (a) portafolio, (b) ausencia, (c) laboral, (d) entrenadores, € publicidad, (f) convenios, (g) escenarios.

Tabla 24. *Listado de variables estratégicas*

N°	Título largo	Título corto	Descripción
1	<b>Portafolio</b>	Portaf	¿Qué tan probable es que para el año 2025 Spinning Center Gym amplíe su portafolio de servicios, cuando en la actualidad ofrece 10 modalidades de entrenamiento deportivo?
2	<b>Ausencia Laboral</b>	Ausen Lab	¿Qué tan probable es que para el año 2025 Spinning Center Gym reduzca el índice de Ausencia laboral a un permiso por mes cuando en la actualidad está estipulado dos permisos al mes por empleado?
3	<b>Entrenadores</b>	Entren	¿Qué tan probable es que para el año 2025 Spinning Center Gym amplíe su número de entrenadores a 16 tanto planta como personalizados cuando en la actualidad cuenta con 11 entrenadores?
4	<b>Publicidad</b>	Public	¿Qué tan probable es que para el año 2025 Spinning Center Gym amplíe sus medios publicitarios expandiéndose a la televisión con los medios regionales y nacionales, cuando en la actualidad solo se realiza publicidad por medio de redes sociales y radio?
5	<b>Convenios</b>	Conv	¿Qué tan probable es que para el año 2025 Spinning Center Gym aumente su número de convenios empresariales a nivel local a 15 cuando en la actualidad se cuenta con 6 convenios?
6	Escenarios	Escen	¿Qué tan probable es que para el año 2025 Spinning Center Gym incremente su número de sedes a 50 a nivel nacional, cuando en la actualidad se cuenta con 24 sedes?

Nota: \*La evaluación realizada a través del software MICMAC describe las principales variables estratégicas sobre las cuales la empresa deberá desarrollar sus principales acciones.

## 9. Diseño y construcción de escenarios

### 9.1 Método SMIC

Técnica que sirve para medir las relaciones de dependencia entre diferentes sucesos o acontecimientos que están interrelacionados. A través de este método se pueden diseñar diferentes escenarios futuros y compararlos para tomar decisiones en la empresa.

El método de los impactos cruzados sirve para medir las relaciones de dependencia entre diferentes sucesos o acontecimientos que están interrelacionados. Se trata de una técnica que forma parte del Método de los Escenarios y es útil para realizar el análisis del entorno de la empresa. Es

una técnica de prospectiva, de manera que, a través de este método, se pueden diseñar diferentes escenarios futuros y compararlos para tomar decisiones en la empresa.

El método de impactos cruzados se diseña a partir de tres conceptos diferentes: la fuerza del impacto, el sentido del impacto y el tiempo de difusión. Ambos se pueden representar gráficamente a través de una matriz de impactos cruzados. El grado de influencia de un suceso sobre otro se mide a través de lo que se denomina la fuerza del impacto. Este grado de influencia se determina a partir de niveles de probabilidad de ocurrencia. Así, se dice que existe impacto cruzado entre dos sucesos cuando la probabilidad de que ocurra uno de ellos varía en función de que acontezca o no el otro.

El sentido del impacto determina el tipo de relación que existe entre dos sucesos (positiva, negativa o neutral). Si la probabilidad de ocurrencia aumenta, se dice que el sentido del impacto es positivo; si la probabilidad disminuye, el sentido del impacto se dice que es negativo; si la probabilidad no varía, se dice que no existe impacto cruzado.

**9.1.1 Fase 1: formulación de hipótesis y elección de expertos.** Una encuesta SMIC tiene como base de partida cinco o seis hipótesis fundamentales y algunas hipótesis complementarias: ahora bien, no es fácil estudiar el futuro de un sistema complejo con un número de hipótesis tan limitado, por lo que son de gran interés métodos del tipo del análisis estructural, reflexión acerca de la estrategia de los actores, que permiten identificar mejor las variables clave y una mejor formulación de las hipótesis de partida.

El número de expertos consultados debe:

- Evaluar la probabilidad simple de realización de una hipótesis desde una probabilidad 1 (muy débil) hasta una probabilidad 5 (acontecimiento muy probable)

- Evaluar bajo forma de probabilidad condicional la realización de una hipótesis en función de todas las demás (en este caso la nota 6 significa la independencia de las hipótesis); habida cuenta de todas las preguntas que el experto debe plantearse, se le exige revelar la coherencia implícita de su razonamiento.

**9.1.2 Fase 2. Probabilización de escenarios.** El programa SMIC (programa clásico de minimización de una forma cuadrática con límites lineales) permite el análisis de estos grupos de expertos:

Corrigiendo las opiniones de los expertos de forma que se obtengan resultados netos coherentes (es decir que satisfagan las limitaciones clásicas que imponen las probabilidades), afectando una probabilidad a cada una de las  $2N$  combinaciones posibles de las  $N$  hipótesis.

## **9.2 Perfil de los expertos evaluadores**

Saul Fernando Quintero Rivera. Nacido el 12 abril de 1973 de la ciudad de Málaga Santander, Licenciado en Educación Física, Recreación y Deportes de la Universidad de Pamplona. Experiencia Profesional como docente de institutos de educación superior tales como, Unidades Tecnológicas de Santander, Universidad Manuela Beltrán, SENA, entre otras.

P.J. Portillo Andrade. Nacido el 26 febrero de 1992 de la ciudad de Pasto Nariño, Licenciado en Educación Física, Recreación y Deportes de la Universidad de Pamplona, experiencia laboral como docente de Instituciones Educativas, Empresas del sector Salud y Entrenamiento deportivo tales como, Be Smart Fitness Lab, Cross fitness Bucaramanga, Sport fitness, Spinning Center Gym entre otros.

Hernes Arley León Galeano. Nacido el 26 octubre 1996 de la Ciudad de Medellín Antioquia, Professional en cultura física deporte y recreación de la Universidad Santo Tomas de Aquino, actualmente culminando Especialización en Administración Deportiva, Instructor deportivo alcaldía de Girón, instructor lúdico adulto mayor alcaldía de Bucaramanga, coordinador deportes municipal Aguada Santander y actualmente docente de educación física y artística en el colegio Roel y Velazco de Aguada Santander.

Jaime Esneider Contreras Duque. Nacido el 29 junio de 1994 de la ciudad de Pamplona Norte de Santander, Licenciado en Educación Física, Recreación y Deportes de la Universidad de Pamplona, docente universidad de pamplona, alcaldía de Pamplona, Grupo internacional de Paz, Agencia de cooperación alemana.

Aura Lorena Hernández Paredes. Nació 13 enero 1997 de la ciudad de Bucaramanga Santander, Profesional en Cultura Física, Deportes y Recreación de la Universidad Santo Tomas de Aquino Bucaramanga. Cuenta con cuatro años de experiencia como entrenadora de la liga de pesas, entrenadora de escuelas de formación en levantamiento de pesas, entrenadora de ciclismo en INDERBU.

Tabla 25. *Información de los evaluadores*

N°	Apellido	Nombre	Grupo	Peso
1	Quintero Rivera	Saúl Fer	Estudiante	1
2	Portillo Andrade	P.J.	Estudiante	1
3	León Galeano	Arley	Estudiante	1
4	Contreras Duque	Esneider	Estudiante	1
5	Hernández Paredes	Lorena	Estudiante	1

*Nota:* \* Se describe los datos de cada experto que evaluarán las hipótesis.

9.3 Presentación de escenarios en histograma

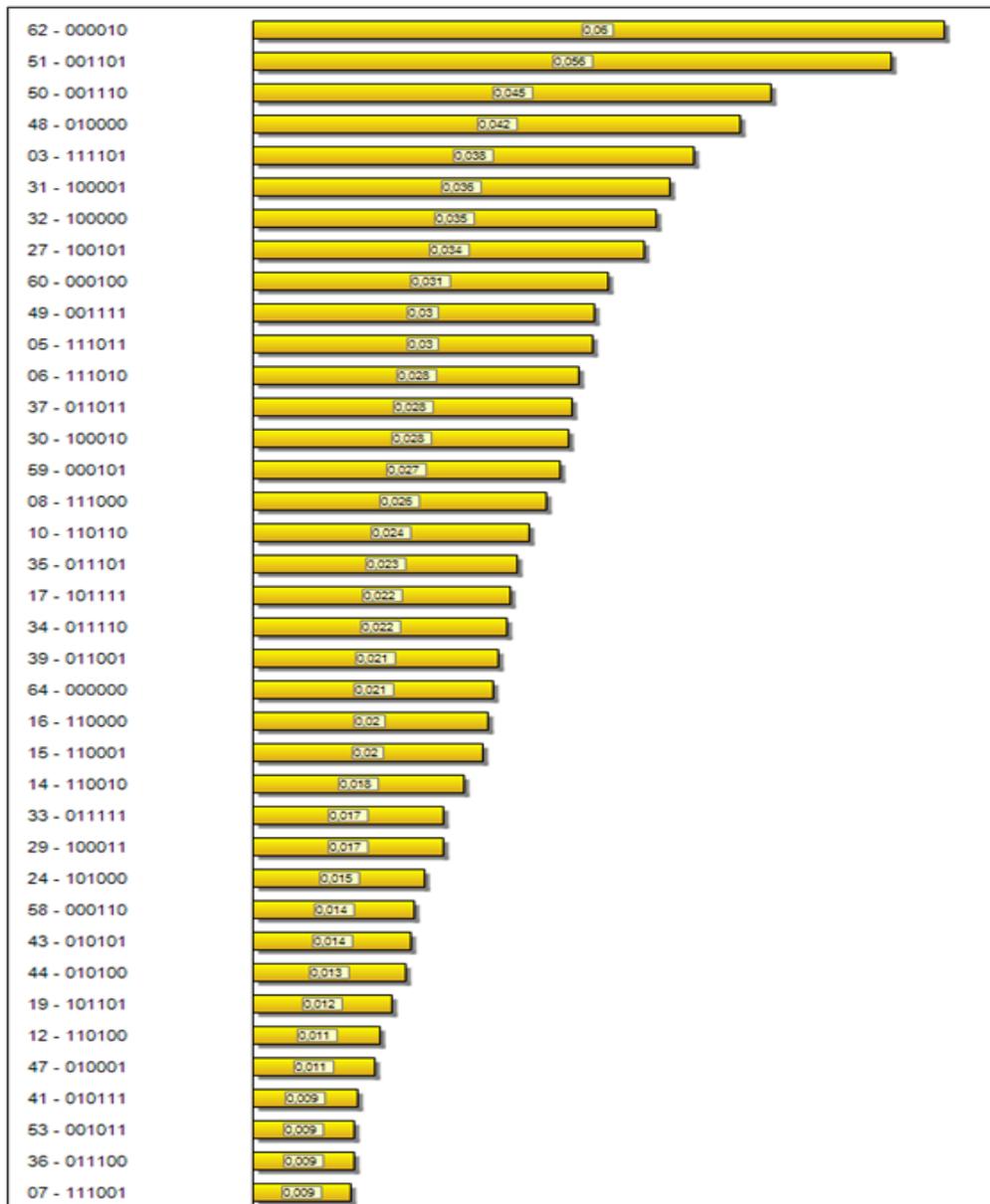


Figura 19. Histograma de probabilidad de los escenarios

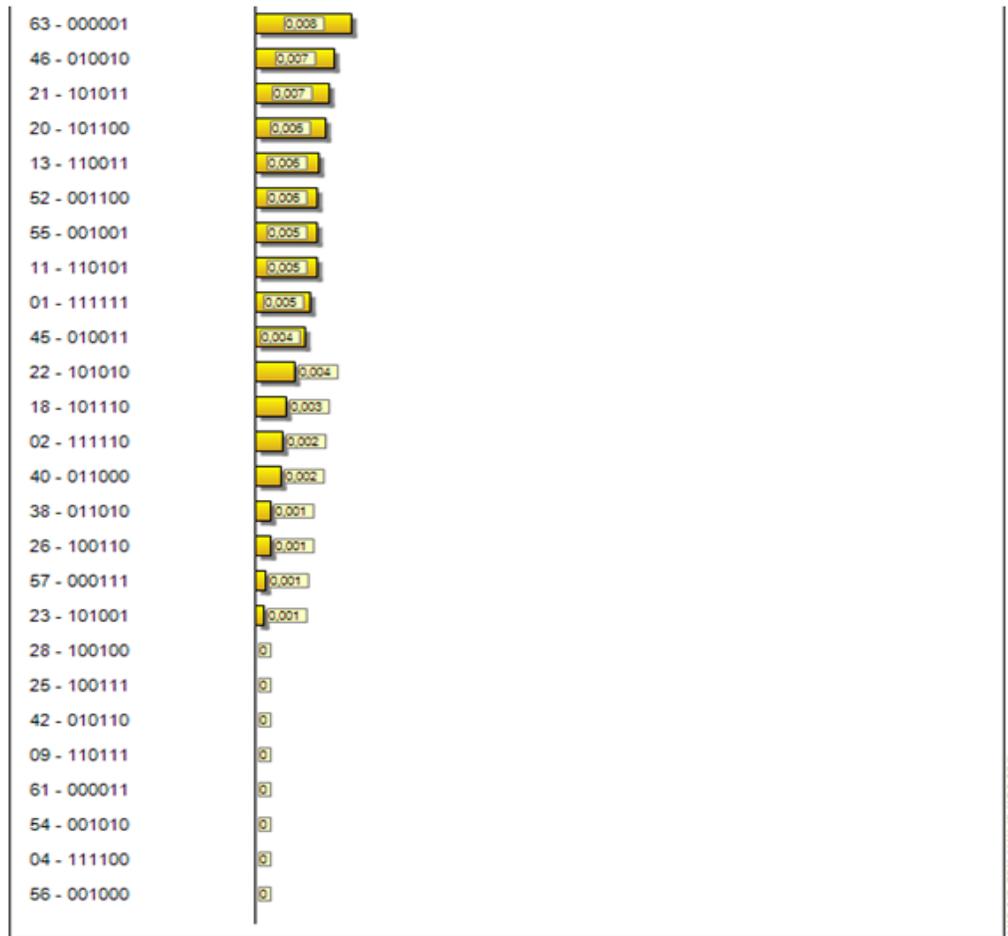


Figura 19. (Continuación).

#### 9.4 Presentación de escenarios en matriz

Tabla 26. *Presentación de escenarios en matriz*

	Saul Fer	P.J.	Arley	Esneider	Lorena	Estudiante
01 - 111111	0	0,024	0	0	0	0,005
02 - 111110	0	0	0	0	0,012	0,002
03 - 111101	0	0,003	0,09	0	0,099	0,038
04 - 111100	0	0	0	0	0	0
05 - 111011	0,01	0,073	0,065	0	0	0,03
06 - 111010	0,049	0	0	0,093	0	0,028
07 - 111001	0,036	0	0,006	0	0	0,009
08 - 111000	0,09	0	0	0,038	0	0,026
09 - 110111	0	0	0	0	0	0
10 - 110110	0	0,008	0	0	0,112	0,024
11 - 110101	0	0,027	0	0	0	0,005
12 - 110100	0	0,009	0	0	0,046	0,011
13 - 110011	0	0	0,028	0	0	0,006
14 - 110010	0	0,046	0	0,046	0	0,018
15 - 110001	0	0,054	0,036	0	0,011	0,02
16 - 110000	0	0	0,034	0,003	0,065	0,02
17 - 101111	0	0,007	0,078	0,004	0,023	0,022
18 - 101110	0,014	0	0	0	0	0,003
19 - 101101	0	0	0	0,043	0,019	0,012
20 - 101100	0,026	0	0	0,005	0	0,006
21 - 101011	0	0,033	0	0	0	0,007
22 - 101010	0	0	0	0,018	0	0,004
23 - 101001	0	0	0	0,004	0	0,001
24 - 101000	0	0	0	0,075	0	0,015
25 - 100111	0	0	0	0	0	0
26 - 100110	0	0,007	0	0	0	0,001
27 - 100101	0	0,066	0	0	0,104	0,034
28 - 100100	0	0	0	0	0	0
29 - 100011	0,029	0	0,054	0	0	0,017
30 - 100010	0,119	0,019	0	0	0	0,028
31 - 100001	0,04	0,067	0	0,047	0,027	0,036
32 - 100000	0,144	0	0	0,031	0	0,035
33 - 011111	0,037	0	0	0,047	0	0,017
34 - 011110	0,045	0,045	0	0,019	0,002	0,022
35 - 011101	0,007	0,051	0	0,057	0	0,023
36 - 011100	0,03	0	0,005	0,01	0	0,009

Tabla 26. (Continuación).

37 – 011011	0,033	0,05	0,055	0	0	0,028
38 – 011010	0	0,007	0	0	0	0,001
39 – 011001	0,039	0,004	0,064	0	0	0,021
40 – 011000	0	0	0,011	0	0	0,002
41 – 010111	0	0	0	0,046	0	0,009
42 – 010110	0	0	0	0	0	0
43 – 010101	0	0	0	0,069	0	0,014
44 – 010100	0	0,066	0	0	0	0,013
45 – 010011	0,022	0	0	0	0	0,004
46 – 010010	0,009	0,026	0	0	0	0,007
47 – 010001	0,005	0	0	0,048	0	0,011
48 – 010000	0,002	0	0,108	0,027	0,074	0,042
49 – 001111	0,041	0,009	0,067	0,007	0,024	0,03
50 – 001110	0,029	0,009	0,017	0	0,17	0,045
51 – 001101	0,019	0,056	0,018	0,13	0,054	0,056
52 – 001100	0,022	0	0,006	0	0	0,006
53 – 001011	0	0,045	0	0	0	0,009
54 – 001010	0	0	0	0	0	0
55 – 001001	0	0	0	0	0,027	0,005
56 – 001000	0	0	0	0	0	0
57 – 000111	0,005	0	0	0	0	0,001
58 – 000110	0,063	0,007	0	0	0	0,014
59 – 000101	0	0	0	0,134	0	0,027
60 – 000100	0,032	0,085	0,037	0	0	0,031
61 – 000011	0	0	0	0	0	0
62 – 000010	0	0,01	0,203	0	0,088	0,06
63 – 000001	0	0	0	0	0,042	0,008
64 – 000000	0	0,087	0,018	0	0	0,021

Nota: Listado de los posibles escenarios arrojados según la evaluación desarrollada en el software SMIC. Adaptado de software SMIC PRO.

**9.5 Escenarios probables**

Tabla 27. *Escenario Optimista*

<b>ESCENARIO OPTIMISTA 01 – 11111</b>	
<i>¿Qué pasó en el camino? ¿Qué hicimos, que dejamos de hacer?</i>	<i>Consecuencia ¿Qué implicaciones tiene?</i>
Spinning center gym trabaja en el mejoramiento de su portafolio, con el fin de ampliar sus servicios para ofrecer programas de mayor calidad satisfaciendo las necesidades de los usuarios.	Incremento de nuevos usuarios, mayor rentabilidad para la empresa y mejor posicionamiento de la marca.
La empresa ha realizado capacitaciones y charlas motivacionales con el ánimo de disminuir el ausentismo laboral brindando respaldo incondicional a su grupo de trabajo.	Que los empleados tomen un sentido de pertenencia con la empresa, procurando no faltar a sus jornadas laborales cumpliendo con sus deberes y responsabilidades.
Se han realizado convocatorias y entrevistas a los aspirantes a ocupar los cargos de entrenador de planta y entrenador personalizado, con el fin de contratar a los más calificados e idóneos para fortalecer el grupo de trabajo.	Mayor calidad de servicio de entrenadores para los usuarios, brindando un acompañamiento más idóneo y especializado en cada una de sus modalidades de entrenamiento.
La empresa ha venido realizando reuniones y acuerdos con las cadenas de televisión regionales como Canal TRO para pautar publicidad en algunos horarios del día, de igual modo se ha fortalecido la publicidad en las principales emisoras de la ciudad y redes sociales.	Mayor difusión de la marca, atrayendo nuevos clientes, generando mayores ingresos y mejorando su posicionamiento en el mercado local y nacional.
Spinning Center Gym actualmente trabaja con el grupo de asesores corporativos en nuevas propuestas para empresas del sector, con el fin de firmar nuevos convenios.	Aumentar el número de convenios corporativos del gimnasio con nuevas empresas, ampliando el número de afiliados e incrementado la rentabilidad.
Las directivas de la empresa estudian la posibilidad de ampliar el número de sedes durante los próximos 5 años, con el fin de expandir la marca a nivel local y nacional	Mejor posicionamiento de la marca a nivel nacional, mayor competitividad, con otras cadenas de gimnasios, aumentar más usuarios y con ello su rentabilidad.

*Nota:* Descripción del escenario en el que si es posible desarrollar todas las estrategias.  
 Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020

Tabla 28. *Escenario más probable*

<b>ESCENARIO MÁS PROBABLE 02 – 111110</b>	
<i>¿Qué pasó en el camino? ¿Qué hicimos, que dejamos de hacer?</i>	<i>Consecuencia ¿Qué implicaciones tiene?</i>
Spinning center gym trabaja en el mejoramiento de su portafolio, realizando una inversión alta en nuevos materiales y maquinaria necesaria para llevar a cabo las nuevas ofertas.	Incremento de nuevos usuarios, mayor inversión económica, pero generando también una buena rentabilidad para la empresa y mejor posicionamiento de la marca.
La empresa ha fijado un número de permiso máximo por mes con el objetivo de disminuir el ausentismo laboral a su grupo de trabajo.	Que los empleados tomen un sentido de pertenencia con la empresa, procurando no faltar a sus jornadas laborales cumpliendo con sus deberes y responsabilidades.
Realizar capacitaciones a entrenador de planta y entrenador personalizado, con el fin de fortalecer sus conocimientos y aptitudes para la ejecución de sus trabajos.	Mayor inversión económica, mejor servicio y acompañamiento de entrenadores para los usuarios.
La empresa ha fortalecido su estrategia publicitaria con las cadenas de televisión regionales, radio y redes sociales.	Mayor difusión de la marca, atrayendo nuevos clientes, generando mayores ingresos y mejorando su posicionamiento en el mercado local y nacional.
Spinning Center Gym actualmente trabaja con el grupo de asesores corporativos en nuevas propuestas para empresas del sector, con el fin de firmar nuevos convenios.	Aumentar el número de convenios corporativos del gimnasio con nuevas empresas, ampliando el número de afiliados e incrementado la rentabilidad.
Las directivas de la empresa han estudiado la posibilidad de ampliar el número de sedes durante los próximos 5 años, pero por la recesión económica actual no creen que sería posible ni rentable abrir nuevas sedes.	Estancamiento de la marca, menor difusión de la empresa a nivel nacional, menor flujo de usuarios.

Nota: Descripción del escenario en el que más probable desarrollar la mayor parte de las estrategias.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020.

Tabla 29. *Escenario Alterno*

<b>ESCENARIO ALTERNO 18 – 101110</b>	
<i>¿Qué pasó en el camino? ¿Qué hicimos, que dejamos de hacer?</i>	<i>Consecuencia ¿Qué implicaciones tiene?</i>
Spinning center gym ofrecerá mayores alternativas de entrenamiento en su nuevo portafolio	Mayor diversidad de clases y servicios para clientes, mejorando su posicionamiento en el mercado local.
La empresa no tendrá el control de las ausencias laborales por motivos de salud o calamidades familiares.	La empresa deberá contratar a personal para cubrir turnos de trabajo de los empleados que se ausenten por motivos ajenos a su voluntad
Spinning center gym incentivara a los entrenadores tanto de planta como personalizados que se destaquen por el buen servicio al cliente.	Mayor sentido de pertenencia hacia la empresa mejorara el ambiente laboral, generara la competitividad y por ende mayor rendimiento de cada sede.
Se realizará videos promocionales de la empresa invitando y motivando por varios medios de comunicación a que sean parte de la familia Spinning center gym.	Mejorar ventas, atrayendo más clientes, fidelización de estos.
Presentar propuestas atractivas a las empresas del sector ofreciendo pausas activas para sus empleados, realizar convenios con colegios y universidades de la ciudad para que niños y jóvenes disfruten y aprovechen de las actividades a realizar.	Masificación de la actividad física en todos los sectores por medio de la empresa, reconocimiento a nivel local, mejorando la rentabilidad.
La empresa actualmente no cuenta con los recursos suficientes para comprar sus propios establecimientos.	El pago de arriendo de los estallamientos a muy altos costos, remodelación de estos, por lo cual las ganancias no serán como se espera.

*Nota:* Descripción del escenario Alterno donde se podría realizar en un 66% las estrategias y en un 34% no se realizarán,

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020

Tabla 30. *Escenario Pesimista*

<b>ESCENARIO PESIMISTA 64 – 000000</b>	
<b>¿Qué pasó en el camino? ¿Qué hicimos, que dejamos de hacer?</b>	<b>Consecuencia ¿Qué implicaciones tiene?</b>
Spinning center gym no ha renovado su portafolio de servicios tanto médicos como deportivos	Deserción de clientes por los servicios rutinarios, por falta de un mejor servicio al cliente, y no brindar nuevas alternativas de entrenamiento por ende causara disminución en sus ingresos y su rentabilidad.
Falta de una política clara acerca de los permisos para sus empleados, desinterés de la empresa por el estado físico y emocional de sus empleados.	Renuncias de empleados, demandas, disminución en rendimiento laboral de los empleados, aumento de las ausencias laborales, incremento en el gasto económico para la empresa para cubrir turnos de empleados ausentes.
Poca capacitación para entrenadores, selección de personal no idóneo para los cargos, falta de incentivos económicos o materiales para entrenadores, poca motivación.	El bajo rendimiento del grupo de entrenadores, renuncias, deserciones de clientes, disminución en ingresos, baja credibilidad.
Ausencia de estrategias publicitarias para la empresa, no estar a la vanguardia del marketing empresarial	Pocas ventas por falta de posicionamiento de la empresa en el sector, baja información de la empresa para nuevos mercados y clientes.
Pocos convenios a nivel local dado que hay marcas o empresas que están en mejor posicionamiento y más tiempo en el mercado.	Disminución en el número de usuarios y empresas afiliadas con Spinning center gym, bajando su rentabilidad, aumentando sus gastos
Poco interés de las directivas en expandir la marca a nivel nacional, falta de recursos económicos para invertir en nuevas sedes.	Estancamiento de la marca o empresa, no proyección a nivel nacional e internacional.

Nota: Descripción del escenario Pesimista donde no se podría realizar ninguna de las estrategias. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020.

**9.6 Construcción del escenario apuesta**

Tabla 31. *Planteamiento del escenario apuesta del objetivo portafolio*

Variable estratégica	Portafolio
<b>Objetivo</b>	Incrementar el portafolio de servicios en las diferentes modalidades de entrenamiento deportivo para el año 2025
<b>Hipótesis</b>	¿Qué tan probable es que para el año 2025 Spinning Center Gym amplíe su portafolio de servicios, cuando en la actualidad ofrece 10 modalidades de entrenamiento deportivo?
Matriz RICE	
Crear Un portafolio amplio y novedoso que llame la atención de los clientes	Incrementar El número de modalidades de entrenamiento deportivo.
Reducir Modalidades de entrenamiento deportivo	Eliminar Modalidades deportivas de poca participación por parte de los usuarios

N°	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
a	Crear portafolio que impacte al público en general	4	3
b	Introducir en el mercado lo último en tendencias fitness	4	3
c	Aumentar el número de clases grupales que tienen mayor afluencia por parte de los clientes	4	4
d	Incrementar más modalidades de entrenamiento deportivo	3	4
e	Bajar el número de clases semanales a las modalidades con menos asistencia	2	3
f	Disminuir el número de instructores de clases grupales de acuerdo a la asistencia semanal de los usuarios	3	4
g	Descartar del portafolio de servicios las clases que no representan mayor acogida en los clientes	3	3
h	Eliminar clases grupales con menor número de asistentes	3	3

*Nota:* Acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir el objetivo estratégico Portafolio. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020.

Tabla 32. *Planteamiento del escenario apuesta del objetivo ausencia laboral*

Variable estratégica		Ausencia Laboral	
<b>Objetivo</b>	Reducir el número de Ausencias laborales por mes		
<b>Hipótesis</b>	¿Qué tan probable es que para el año 2025 Spinning Center Gym reduzca el índice de Ausencia laboral a un permiso por mes cuando en la actualidad está estipulado dos permisos al mes por empleado?		
<b>Matriz RICE</b>			
Crear Reglamento interno de ausencias laborales	Incrementar Controles internos del estado físico y psicológico de los empleados		
Reducir El número de permisos mensuales	Eliminar Ausencias laborales sin justa causa		
N°	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
a	Crear reglamento interno de ausencias laborales de acuerdo con las políticas de la empresa	3	3
b	Crear fichas de control de asistencias laborales	3	4
c	Realizar exámenes de salud ocupacional trimestralmente	3	3
d	Realizar charlas de seguridad y salud en el trabajo por parte de la ARL	3	2
e	Disminuir los números de permisos con y sin justa causa	2	3
f	Restringir el número de permisos mensuales	3	3
g	Prescindir de los servicios de aquellos empelados con mayor número de ausencias laborales.	3	3
h	Sancionar empleados que presenten ausencias laborales sin justa causa	3	3

*Nota:* Acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir el objetivo estratégico Ausencia Laboral.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020.

Tabla 33. *Planteamiento del escenario apuesta del objetivo entrenadores*

Variable estratégica		Entrenadores	
<b>Objetivo</b>	Incrementar el número de entrenadores para el 2025		
<b>Hipótesis</b>	¿Qué tan probable es que para el año 2025 Spinning Center Gym amplíe su número de entrenadores a 16 tanto planta como personalizados cuando en la actualidad cuenta con 11 entrenadores?		
<b>Matriz RICE</b>			
Crear	Profesiograma de la empresa	Incrementar	Numero de entrenadores en las sedes
Reducir	El número de entrenadores con poca experiencia y preparación académica	Eliminar	Entrenadores Empíricos
Nº	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
a	crear reglamentación de la selección del personal a contratar	4	4
b	Crear escalafón en los cargos de acuerdo con la preparación académica y experticia laboral de los entrenadores	3	3
c	Aumentar el número de entrenadores de planta para brindar mejor servicio a los clientes	3	4
d	Ampliar el número de entrenadores personalizados en la sede para generar mayor ingreso	3	3
e	Disminuir el número de entrenadores con poca preparación	2	3
f	limitar la contratación de entrenadores con poca experiencia y preparación académica	3	3
g	Restringir el ingreso a entrenadores empíricos que no hagan parte de la nómina de la empresa	3	4
h	Terminación de contrato a entrenadores personalizados que no cumplan la meta mensual	3	4

*Nota:* Acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir el objetivo estratégico Entrenadores. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020.

Tabla 34. *Planteamiento del escenario apuesta del objetivo publicidad*

Variable estratégica	Publicidad		
<b>Objetivo</b>	Extender la publicidad a través de todos los medios de comunicación actuales para el 2025		
<b>Hipótesis</b>	¿Qué tan probable es que para el año 2025 ¿Spinning Center Gym amplíe sus medios publicitarios expandiéndose a la televisión con los medios regionales y nacionales, cuando en la actualidad solo se realiza publicidad por medio de redes sociales y radio?		
<b>Matriz RICE</b>			
Crear Estrategias publicitarias para la difusión de la marca	Incrementar Los medios de comunicación y publicidad para ofertar nuestros servicios		
Reducir Costos en medios de publicidad no rentables	Eliminar Medios de publicidad con poca credibilidad		
N°	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
a	Crear estrategias de marketing para potencializar la empresa	4	4
b	Implementar avisos y pautas llamativas que generen fiabilidad para los usuarios	3	3
c	Realizar convenios con medios de comunicación como tv y radio locales para masificar nuestros servicios	3	3
d	Aumentar el número de publicidad en los diferentes medios de comunicación en horarios prime.	3	3
e	Reducir la inversión en volantes publicitarios	2	3
f	Reducir la cantidad embajadores de la marca que no generen nuevas afiliaciones.	3	3
g	Prescindir de medios publicitarios como el perifoneo que generan incomodad para las personas	3	3
h	Eliminar publicidad como pasacalles que generan contaminación visual y no genera impacto esperado	3	3

*Nota:* Acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir el objetivo estratégico Publicidad Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020.

Tabla 35. *Planteamiento del escenario apuesta del objetivo convenios*

Variable estratégica		Convenios	
<b>Objetivo</b>		Aumentar el número de convenios empresariales a nivel local para el 2025	
<b>Hipótesis</b>		¿Qué tan probable es que para el año 2025 Spinning Center Gym aumente su número de convenios empresariales a nivel local a 15 cuando en la actualidad se cuenta con 6 convenios?	
<b>Matriz RICE</b>			
Crear	Incrementar	El número de afiliados pertenecientes al sector laboral y académico	
Nuevas propuestas que satisfagan los requerimientos de las empresas	Eliminar	Convenios no rentables con pocos afiliados	
Reducir			
Costos de afiliaciones entre convenios			
Nº	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
a	Implementar estrategias con propuestas de gran importancia promoviendo hábitos y estilos de vida saludable	4	4
b	Crear programas de pausas activas en las empresas para reducir enfermedades y accidentes laborales	3	3
c	Promover la actividad física en todos los sectores laboral y académico	3	3
d	Establecer horarios flexibles en contra jornada laboral y académica	3	3
e	Brindar promociones a las empresas o sectores educativos que aporten un mínimo de 40 personas.	2	3
f	Ofrecer un descuento adicional en la mensualidad a la familia de las personas con convenios empresariales y académicos	3	3
g	Prescindir de convenios empresariales que no aporten un mínimo de 20 personas	3	3
h	Culminar convenios que no cumplan con términos y condiciones del contrato establecido.	3	3

Nota: Acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir el objetivo estratégico-Convenios. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020.

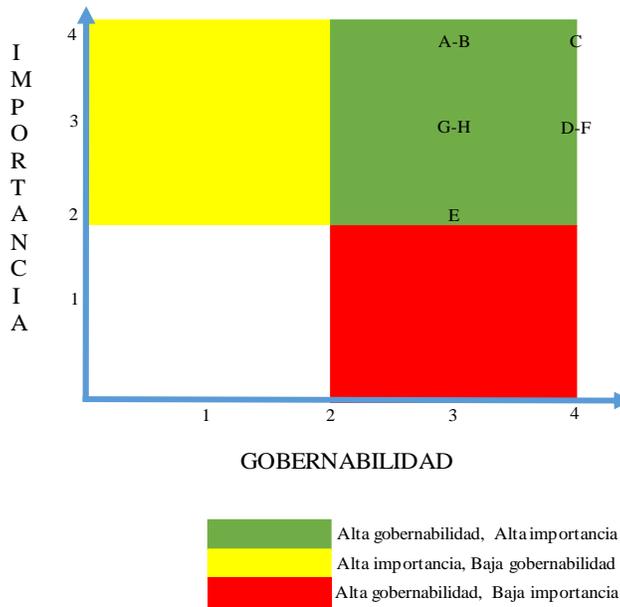
Tabla 36. *Planteamiento del escenario apuesta del objetivo escenarios*

Variable estratégica		Escenarios	
<b>Objetivo</b>	Aumentar el número de sedes a nivel nacional para el 2025		
<b>Hipótesis</b>	¿Qué tan probable es que para el año 2025 ¿Spinning Center Gym incremente su número de sedes a 50 a nivel nacional, cuando en la actualidad se cuenta con 24 sedes?		
<b>Matriz RICE</b>			
Crear	Incrementar		
Estrategias económicas para aumentar el número de sedes a nivel nacional	El número de sedes a 50 a nivel nacional		
Reducir	Eliminar		
Costos en arrendamientos de los locales	Sedes que estén generando pérdidas económicas		
N°	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
a	Realizar inversiones en CDT con el fin de obtener ganancias con los intereses generados y así poder abrir nuevas sedes	3	3
b	Invertir un porcentaje de las ganancias de cada sede a nivel nacional en la apertura de nuevas sedes.	3	4
c	Expandir la marca con la apertura de nuevas sedes en ciudades donde no hay presencia de la empresa	4	3
d	Mejorar el posicionamiento de la marca en la ciudad de Bucaramanga con la apertura de otra sede en un sector de gran afluencia.	4	3
e	Invertir en la compra de finca raíz para adecuarlas como sedes propias	2	3
f	Buscar locales más accesibles económicamente que cumplan con los requerimientos establecidos por la empresa y por la ley.	3	3
g	Cerrar sedes a nivel nacional que no estén cumpliendo con las metas económicas establecidas por la empresa	3	4
h	Equipar y fortalecer sedes que cumplan con las metas, con maquinaria de las sedes cerradas.	3	3

Nota: Acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir el objetivo estratégico-Escenarios. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020.

**9.7 Importancia y gobernabilidad de las acciones**

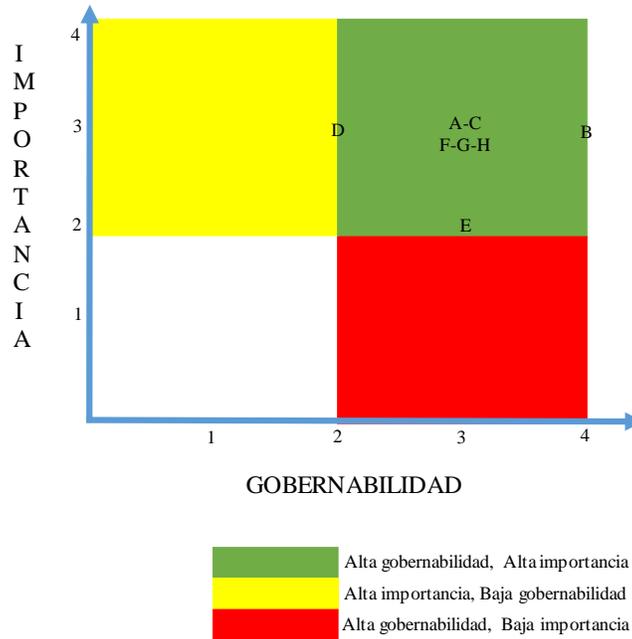
**9.7.1 Importancia y gobernabilidad: Variable Portafolio.**



*Figura 20.* Evaluación IGO: Variable estratégica Portafolio. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020.

Todas las acciones se ubican en el cuadrante de alta gobernabilidad y alta importancia lo cual enfatiza en la importancia que tiene tomar decisiones y acciones que permitan mejorar el portafolio de servicios para potencializar la empresa en el mercado.

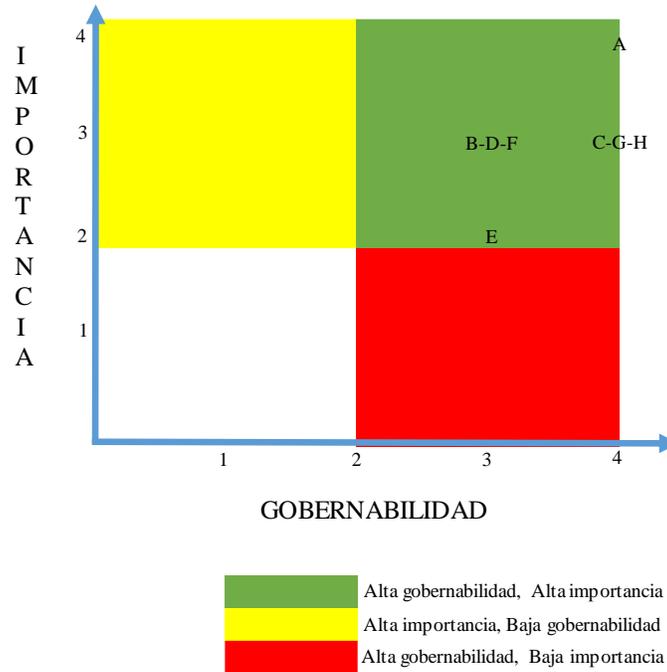
**9.7.2 Importancia y gobernabilidad: Variable Ausencia Laboral.**



*Figura 21.* Evaluación IGO: Variable estratégica Ausencia Laboral. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020.

Las acciones se ubican en el cuadrante de alta gobernabilidad y alta importancia lo cual enfatiza el valor de tomar acciones y medidas por parte de la empresa en disminuir el ausentismo laboral.

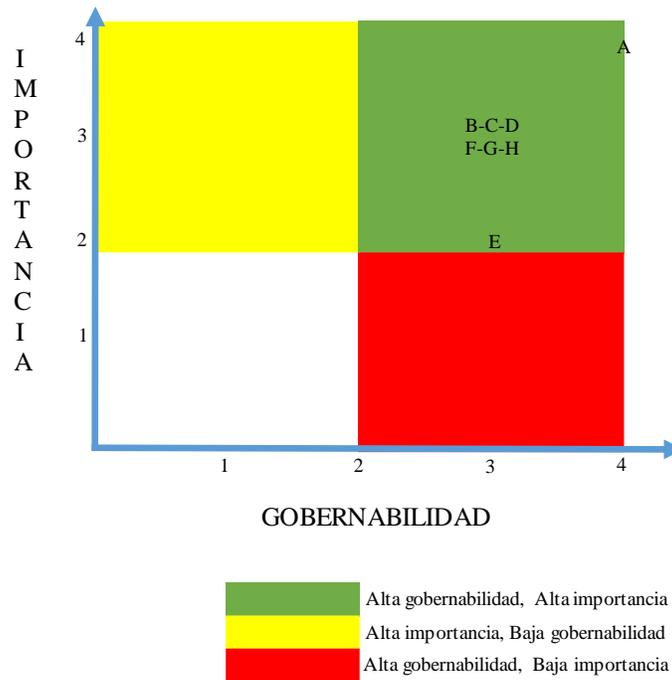
**9.7.3 Importancia y gobernabilidad: Variable Entrenadores.**



*Figura 22. Evaluación IGO: Variable estratégica Entrenadores. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020.*

Todas las acciones se ubican en el cuadrante de alta gobernabilidad y alta importancia, esto implica en lo significativo que puede ser las medidas de mejoramiento de la planta de entrenadores como capacitación y asignación salarial de acuerdo a su perfil profesional y experiencia todo ello por parte de las directivas que tienen toda la gobernabilidad para tomar decisiones pensando en el mejoramiento de la empresa.

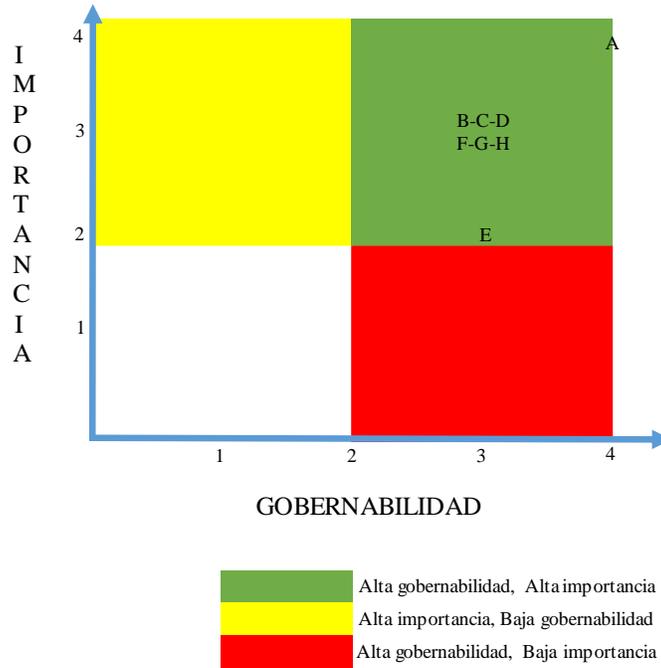
**9.7.4 Importancia y gobernabilidad: Variable Publicidad.**



*Figura 23.* Evaluación IGO: Variable estratégica Publicidad. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020.

Todas las acciones se ubican en el cuadrante de alta gobernabilidad y alta importancia ya que la empresa debe tomar las decisiones adecuadas para mejorar su marketing empresarial para masificar la marca y sus servicios.

**9.7.5 Importancia y gobernabilidad: Variable Convenios.**



*Figura 24.* Evaluación IGO: Variable estratégica Convenios. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020.

Todas las acciones se ubican en el cuadrante de alta gobernabilidad y alta importancia, ya que es indispensable para la empresa generar convenios que generen ingresos rentables utilizando las herramientas pertinentes teniendo en cuenta que tiene el talento humano y económico para generar convenios con empresas del sector.

**9.7.6 Importancia y gobernabilidad: Variable Escenarios.**

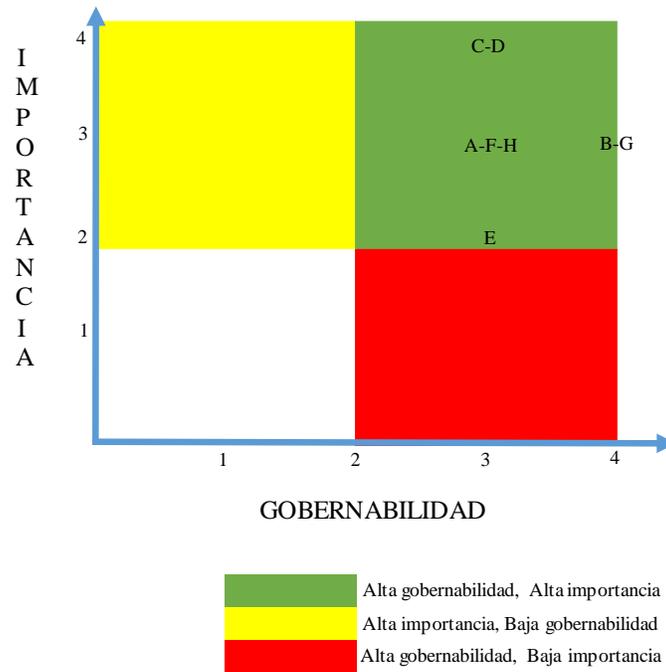


Figura 25. Evaluación IGO: Variable estratégica Escenarios.  
 Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020

Las acciones se ubican en el cuadrante de alta gobernabilidad y alta importancia debido a la gran importancia de tener escenarios propios para minimizar gastos y mejorar su infraestructura al igual que la maquinaria para poder brindar a los clientes las demandas de los mismos, lo cual se puede traducir en mayor rentabilidad para la empresa.

## 10. Conclusiones

Luego de calcular el conjunto de alternativas de nuestros factores internos y externos, identificamos que nuestras estrategias más atractivas son: Desarrollo del mercado con un puntaje total de 4.92 y Penetración en el mercado con un puntaje total de 4.37 por lo cual se deberá centrar el esfuerzo en potencializar estas estrategias.

La calificación obtenida en la matriz MEFE (2,31) expone a Spinning Center Gym en una posición media, que visualiza una postura conservadora ante las oportunidades y amenazas que existen en su mercado, con valiosas opciones de mejorar sus procesos con acciones de fidelización por la actividad física y un estilo de vida saludable y la posibilidad de atraer nuevos clientes, evitando la deserción de sus afiliados.

Spinning Center Gym es un centro médico deportivo que centra su actividad económica en servicios de actividad física, pero presenta falencias en la cantidad de personal para acaparar toda la demanda de usuarios que asisten al gimnasio especialmente en horarios de mayor frecuencia.

Se identificó y analizo las principales variables endógenas y exógenas de cada departamento de la empresa para ser aplicados en el plan prospectivo propuesto.

Se realizó el estudio de variables internas y externas por medio del software MICMAC el cual nos permitió establecer las estrategias de mejora en el plan prospectivo para poder cumplir con los objetivos propuestos.

Se presentan escenarios alternos para el desarrollo de las propuestas estratégicas planteados en el plan prospectivo de la empresa.

La empresa tendrá en su grupo de trabajo y colaboradores las herramientas necesarias para llevar a cabo el plan estratégico prospectivo con el fin de masificar la marca y con ello posicionarse a nivel local, regional y nacional como el mejor centro médico deportivo del país.

## **11. Recomendaciones**

Se recomienda a la empresa re potencializar el área de marketing y publicidad para poderse expandir a medios de comunicación como televisión y así generar mayor impacto publicitario para masificar el portafolio de servicios y marca.

Equipar con maquinaria nueva y de tecnología de punta para fortalecer las sedes que generen mayores ingresos para brindar un mejor servicio y lograr una fidelización de los usuarios con la marca.

Aumentar el número de entrenadores de planta y personalizados altamente calificados con el fin de brindar un servicio de calidad para los clientes, como también mejorar su salario acorde a su nivel de preparación y experiencia.

Realizar un estudio completo de las clases grupales que generen mayor impacto y la que no, para la innovación de nuevas tendencias de entrenamiento y finalizar con las clases que no cumplen con las expectativas tanto de la empresa como de los usuarios.

Invertir en la compra de finca raíz para adecuarlas como sedes propias, y minimizar el gasto mensual de arriendos y generar mayores ingresos y ganancias para la marca.

Potencializar los convenios empresariales, a nivel local y nacional para que la empresa se posicione como el centro de acondicionamiento medico líder en el país ofreciendo servicios de alta calidad a los mejores precios.

## Referencias

Anaya Plata, C., & Colaboradores. Plan prospectivo estratégico para el modelo de responsabilidad social interno de la Transportadora de Gas Internacional TGI S.A ESP, 2011. Obtenido de file:///C:/Users/heidi%20234/Downloads/Carolina%20Anaya%20Plata.pdf. Fecha de consulta: septiembre 24 de 2019

Astigarraga, E. (10 de 10 de 2016). *Prospectiva Estrategica: origenes, conceptos claves e introduccion a su practica*. Obtenido de [http://prospectiva.eu/dokumentuak/Astigarraga-E\\_prospectiva\\_publication\\_ICAP\\_2016.pdf](http://prospectiva.eu/dokumentuak/Astigarraga-E_prospectiva_publication_ICAP_2016.pdf)

Balbi, E. (2003). La técnica de análisis de causas y efectos, y remplazo del comportamiento de indicadores (CEYR). En Balbi, E. (editor). Metodología de investigación de futuros. Metodología prospectiva (CD). Buenos Aires: Editor Eduardo Raúl Balbi.

Celis, D. H. (12 de 12 de 2016). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/competitividad-empresarial/>

Corre, E. L. (19 de 02 de 2020). *Get Action*. Obtenido de <https://www.artofmanliness.com/articles/the-history-of-physical-fitness/>

Durance, M. G. (04 de 2009). *Administracion Externado*. Obtenido de <https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/La%20prospectiva%20estrategica.pdf>

gimnasio, E. a. (16 de 07 de 2017). *Infobae*. Obtenido de

<https://www.infobae.com/salud/fitness/2017/07/16/el-asombroso-origen-de-las-maquinas-del-gimnasio/>

Lozano, R. (21 de 07 de 2015). *El Tiempo*. Obtenido de

<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16125076>

Mera, C. Concepto, aplicación y modelo de prospectiva estratégica en la administración de las organizaciones. *Revista Estrategia Organizacional* pp 25-30, 2012

Mojica, J. (2008). *Dos modelos de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Godet, M. *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. 2007

Godet, M. *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. San Sebastián: Cuadernos de Lipsor, 2007

Godet, M., & Durance, P. *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. 2009.

Godet, M. y Durance, P. (04 de 2009). *Administracion Externado*. Obtenido de

<https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/La%20prospectiva%20estrategica.pdf>

territorial, P. y. (01 de 2005). *Desarrollo social y familiar* . Obtenido de

<http://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/btca/txtcompleto/mideplan/cuad3-prospect.desterrit.pdf>

Tobon, J. I. (05 de 08 de 2014). *Blog Estrategia y Prospectiva*. Obtenido de

<http://estrategiayprospectiva.blogspot.com/2014/08/los-arboles-de-competencia.html>

Vivir, R. (20 de 09 de 2014). *El Espectador*. Obtenido de

<https://www.elespectador.com/noticias/salud/industria-fitness-pisa-fuerte-articulo-517895>