

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-USTA
Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

Plan prospectivo estratégico Profit49 de Barrancabermeja 2021-2025

Alejandro Sarmiento Hernández, Cristian Camilo Peña Sánchez

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

Especialización en Administración Deportiva

2021

Contenido

Resumen	9
Abstract.....	10
Introducción.....	11
1. Plan Prospectivo Estratégico Profit49 de Barrancabermeja 2021-2025	12
1.1. Problema	12
1.2. Objetivos	12
1.2.1 Objetivo General	12
1.2.2 Objetivos Específicos.....	13
2. Marco Referencial	13
2.1. Marco Teórico	13
2.1.1 Origen de la Prospectiva	13
2.2. Marco Conceptual.....	16
2.2.1 Concepto de Prospectiva.....	16
2.2.2 Aplicaciones de la Prospectiva Estratégica.....	18
2.2.3 Objetivos de la Prospectiva Estratégica	18
2.2.4 Características de la Prospectiva Estratégica.....	19
2.2.5 Modelo Prospectivo	20
2.2.6 Herramientas Prospectivas	20
2.2.7 Matriz DOFA	20
2.2.8 Árbol de Competencias.....	21
2.2.9 Análisis Estructural.....	22
2.2.10 Listado de Variables	22
2.2.11 Análisis de Escenarios	23
2.2.12 Árbol de Pertinencia	23
2.3. Estado del Arte.....	24
2.3.1 Reseña Histórica del Centro de Acondicionamiento Profit49	24

3. Resultados	27
3.1. Definición del Sistema.....	27
3.1.1 Misión	27
3.1.2 Visión	27
3.1.3 Filosofía	29
3.1.4 Competencias Esenciales	29
3.1.5 Matriz de Macrosegmentación.....	30
3.1.6 Postura Ética	31
3.2. Análisis Interno	31
3.2.1 Árbol de Competencias	31
3.2.2 Evaluación de Factores Internos y Análisis de Resultados.....	38
3.2.3 Análisis Tendencial de Variables.....	40
3.3. Análisis del Sector	44
3.4. Análisis del Macroentorno	49
3.4.1 PESTEL	49
3.4.2 Evaluación de Factores Externos	52
3.5. Postura Estratégica de la Organización.....	54
3.5.1 Matriz Interna – Externa	54
3.5.2 Matriz PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.	55
3.6. Formulación de la Estrategia	57
3.6.1 Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa – MPEC	57
3.7. Análisis Estructural	61
3.7.1 Listado de Variables	61
3.7.2 Matriz de Evaluación	63
3.7.3 Plano de Influencias Directas.....	64
3.7.4 Plano de Influencias Indirectas	65
3.7.5 Plano de Desplazamiento	65
3.7.6 Listado de Variables Estratégicas	65

3.8. Diseño y Construcción de Escenarios.....	66
3.8.1 Método SMIC	66
3.8.2 Fase 1: Formulación de Hipótesis y Elección de Expertos	67
3.8.3 Fase 2. Probabilización de Escenarios	68
3.9. Perfil de los Expertos Evaluadores.....	68
3.10. Presentación de Escenarios en Histograma	69
3.11. Escenarios Probables	73
3.12. Construcción de Escenario Apuesta	78
3.13. Importancia y Gobernabilidad de Acciones	83
3.13.1 Importancia y Gobernabilidad: Variable Ventas	83
3.13.2 Importancia y Gobernabilidad: Rentabilidad	84
3.13.3 Importancia y Gobernabilidad: Capacidad de Endeudamiento	85
3.13.4 Importancia y Gobernabilidad: Atención al Cliente	86
3.13.5 Importancia y Gobernabilidad: Formación del Capital Humano.....	87
3.14. Árbol de Pertinencia	87
4. Discusión.....	95
Referencias	98

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Visión Mega y Planeación Estratégica</i>	27
Tabla 2. <i>Análisis de Visión</i>	28
Tabla 3. <i>Filosofía de la Empresa</i>	29
Tabla 4. <i>Competencias esenciales de la empresa</i>	29
Tabla 5. <i>Árbol de competencias</i>	31
Tabla 6. <i>Matriz de evaluación de factores internos - MEFI</i>	39
Tabla 7. <i>Análisis tendencial de variables</i>	40
Tabla 8. <i>PESTEL - Análisis macroentorno</i>	49
Tabla 9. <i>Matriz de evaluación de factores externos - MEFE</i>	53
Tabla 10. <i>Calificación Matriz PEYEA: Fuerza Financiera</i>	55
Tabla 11. <i>Calificación Matriz PEYEA: Fuerza Industrial</i>	56
Tabla 12. <i>Calificación Matriz PEYEA: Ventaja Competitiva</i>	56
Tabla 13. <i>Calificación Matriz PEYEA: Estabilidad del Entorno</i>	56
Tabla 14. <i>Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC para oportunidades</i>	58
Tabla 15. <i>Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC para amenazas</i>	58
Tabla 16. <i>Matriz de planeación estratégica cuantitativa - MPEC para fortalezas</i>	59
Tabla 17. <i>Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC para debilidades</i>	61
Tabla 18. <i>Variables analizadas en el software MICMAC</i>	62
Tabla 19. <i>Listado de variables estratégicas</i>	66
Tabla 20. <i>Información de los evaluadores</i>	69
Tabla 22. <i>Escenario Probable</i>	73
Tabla 23. <i>Escenario optimista</i>	74
Tabla 24. <i>Escenario alterno</i>	75
Tabla 25. <i>Escenario pesimista</i>	77

Tabla 26. <i>Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico ventas</i>	78
Tabla 27. <i>Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico rentabilidad</i>	79
Tabla 28. <i>Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico capacidad de endeudamiento</i>	80
Tabla 29. <i>Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico atención al cliente</i>	80
Tabla 30. <i>Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico formación del capital humano</i>	82
Tabla 31. <i>Árbol de pertinencia</i>	88

Lista de figuras

Figura 1. <i>Matriz de Macrosegmentación</i>	30
Figura 2. <i>Representación matriz interna-externa</i>	55
Figura 3. <i>Representación gráfica matriz PEYEA</i>	57
Figura 4. <i>Matriz de evaluación MICMAC</i>	63
Figura 5. <i>Plano de influencias directas</i>	64
Figura 6. <i>Plano de influencias indirectas</i>	65
Figura 7. <i>Plano de desplazamientos</i>	65
Figura 8. <i>Histograma de probabilidad de los escenarios</i>	73
Figura 9. <i>Evaluación IGO: variable estratégica vengas</i>	83
Figura 10. <i>Evaluación IGO: variable estratégica rentabilidad</i>	84
Figura 11. <i>Evaluación IGO: variable estratégica capacidad de endeudamiento</i>	85
Figura 12. <i>Evaluación IGO: variable estratégica atención al cliente</i>	86
Figura 13. <i>Evaluación IGO: variable estratégica formación del capital humano</i>	87

Resumen

Profit49 es un centro de acondicionamiento físico ubicado en la ciudad de Barrancabermeja, que presta servicios de entrenamiento y acondicionamiento físico brindando acompañamiento profesional, cuenta con escenarios e implementos que generen valor a las expectativas de los usuarios, con el fin de mejorar la calidad de vida de sus clientes.

La empresa ha desarrollado en conjunto con un grupo de asesores expertos, este Plan Prospectivo Estratégico en busca de posibles escenarios a futuro, acompañado de una serie de 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, centro de acondicionamiento físico, actividad física, fitness, infraestructura.

Abstract

Profit49 is a physical conditioning center located in the city of Barrancabermeja, which provides training and physical conditioning services by providing professional accompaniment, has scenarios and implements that generate value to the expectations of users, in order to improve the quality of life of your customers.

The company has developed together with a group of expert advisers, this Strategic Prospective Plan in search of possible future scenarios, accompanied by a series of objectives and pertinent actions to realize its medium-term vision and mitigate possible threats in the face of adverse scenarios, looking for the traceability of your business operation.

Keywords: Strategic prospective plan, physical conditioning center, physical activity, fitness, infrastructure.

Introducción

Las últimas décadas han traído grandes cambios económicos, políticos, sociales, entre otros, debido a diversos factores como la globalización y los avances tecnológicos. Esto además de los cambios y avances, han traído consigo gran incertidumbre y volatilidad de las variables del entorno, por lo resulta imprescindible tomar en cuenta nuevas formas de afrontar estos cambios. Es por esto por lo que surge la prospectiva, como forma de visualizar el futuro, teniendo en cuenta varios escenarios posibles.

Hoy por hoy, queda refrendada la importancia de aplicar en las empresas no solamente la planeación estratégica, sino la planeación prospectiva. Pero esta planeación prospectiva no solamente debe visualizarse aplicable en las grandes empresas transnacionales o de sectores determinantes de la economía de un país, sino en todos los niveles y todos los sectores. El deporte no debe ser ajeno a esta dinámica, ya que está expuesto y es susceptible a los cambios del entorno, como se demuestra en estos tiempos de pandemia. Así que, en nuestro caso consideramos fundamental realizar una planeación estratégica acompañada de la planeación prospectiva al gimnasio Profit49 de la ciudad de Barrancabermeja, Colombia, para poder tener una perspectiva de los próximos 5 años, sobre los cuales se van a desplegar una serie de acciones estratégicas, teniendo en cuenta los distintos escenarios que se pueden presentar, con el fin de tomar las mejores decisiones para el crecimiento de la empresa y su posicionamiento a nivel regional como referente en el sector.

1. Plan Prospectivo Estratégico Profit49 de Barrancabermeja 2021-2025

1.1. Problema

Actualmente en Barrancabermeja existe alrededor de 17 gimnasios, dentro de los cuales se brindan diferentes procesos de entrenamiento. Como toda empresa, estos tienen como objetivo principal aumentar sus ingresos. A inicios de año 2020 identificamos que la calidad de servicio ofrecido por los diferentes centros de entrenamiento se encuentra enfocado hacia fines estéticos o competitivos dejando a un lado el factor que nosotros consideramos más importante: la salud de nuestros usuarios. Gracias a esto surge la idea de iniciar con un centro de acondicionamiento físico, el cual tenga como base fundamental el deporte para la salud, contratando y cambiando todos esos paradigmas que hacen ver la actividad física como actividad lesiva y agresiva para el cuerpo. En Profit49 nos centramos en brindarle a la persona principalmente lo que necesita para que pueda alcanzar sus objetivos de la forma más segura posible. Esperamos para finales del 2021 implementar la segunda sede de Profit49 e ir continuando con el proceso de crecimiento para que sean muchas más personas las que puedan acceder a nuestros servicios enfocados en la salud.

Profit49 espera consolidarse como la cadena líder de gimnasios en Barrancabermeja, caracterizándose por la diferenciación y calidad de servicio, enfocados en la salud de los barranqueños.

1.2. Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Diseñar el plan prospectivo de la empresa Profit49 (2021- 2025) el cual le permita llegar a convertirse en una de las cadenas de acondicionamiento físico más influyentes a nivel municipal y regional.

1.2.2 *Objetivos Específicos*

1. Identificar por medio de un diagnostico los diferentes factores internos y externos que influyen en la empresa Profit49.
2. Seleccionar los factores estratégicos que debe tomar la empresa para desarrollar planes y acciones de mejora.
3. Diseñar todos los escenarios posibles a los que puede estar expuesta la empresa e identificar los que desarrollen de manera exponencial a Profit49.
4. Diseñar y dirigir los diversos planes de seguimiento y control de la empresa para garantizar el éxito.

2. Marco Referencial

2.1. Marco Teórico

2.1.1 *Origen de la Prospectiva*

El futuro siempre ha sido parte del ser humano porque hace parte de un profundo anhelo del hombre: la necesidad de dar sentido a su existencia. El futuro es un símbolo que le da significado al pasado y hace soportable el presente, al crear un propósito de vida por el que valga la pena luchar.

No existen estadísticas sobre el futuro. Con frecuencia, frente al porvenir, el único elemento de información disponible que tenemos es el propio juicio personal que tenemos (M. Godet et al., 2000). El futuro no depende solamente de tendencias que continúan o se modifican. El hecho futuro nace en el presente y germina posteriormente. Estos gérmenes de futuro, detectados en el presente, deben ser acciones que estén fuera de lo común, y que se pueden ubicar en el límite realidad-utopía. Estos hechos representan las potencialidades de la acción de los actores y en ellos se encuentra la creatividad del hombre (Rodriguez, 2012).

Los estudios contemporáneos se sitúan en la realidad confrontando las imágenes de futuro con datos, buscando esclarecer diferentes alternativas futuras para conocer sus

posibles repercusiones de la acción presente. Es decir, se basan en la creencia de que es factible conocer inteligentemente futuros alternativos para seleccionar el mejor y construirlo estratégicamente. Así pues, los estudios del futuro surgen como un campo de conocimiento para la interrogación sistemática y organizada del devenir. Campo que se ha ido constituyendo progresivamente en una disciplina académica que trata los estudios de largo plazo y los instrumentos de planificación que deben acompañarlos (Medina & Ortegón, 2006).

Según Medina & Ortegón (2006), los estudios del futuro emergieron progresivamente al nivel mundial después de muchos años de antecedentes y desarrollos previos. Si bien sus primeros esbozos en propiedad datan de principios del siglo XX, se van consolidando alrededor de la segunda guerra mundial y trascienden finalmente a la opinión pública en los años sesenta. Hacia 1900, el novelista H.G. Wells en “Anticipations” hizo uno de los primeros llamados sobre la necesidad de prever sistemáticamente, a partir de razonamientos lógicos, el futuro de los distintos modos de transporte. En Estados Unidos fue determinante la aparición de la planeación a largo plazo o long range planning. Esta surgió de la investigación de operaciones, caracterizándose por ser muy formal, por su base matemática y la utilización de métodos cuantitativos. Su interés central radicaba en el desarrollo tecnológico y las aplicaciones militares, en el desarrollo de mercados y los procesos de innovación. Posteriormente apareció la investigación del futuro o futures research, la cual heredó esta misma tradición y pasó a considerarse el enfoque más serio y científico. Por esta razón, por ejemplo, en la Asociación Internacional de Sociología se fundó en 1974 el Comité de Investigación de futuros. En los años sesenta estas dos grandes corrientes se fueron desdoblado en otras dos vertientes, que son el pronóstico tecnológico (Technological forecasting) y la planificación por escenarios (scenarios planning), las cuales marcaron autónomamente su propia senda de desarrollo y son bastante utilizados hoy en día.

Ahora bien, en Europa alrededor de 1943 apareció la futurología, la cual aspiraba a convertirse en una ciencia del futuro. Esta voz, propuesta por el alemán Ossip Flechteim, no tuvo mayor fortuna y fue bastante criticada y debatida en los años sesenta. Por su parte, en un contexto independiente, el francés Gastón Berger inventó la prospectiva. Este ser singular, filósofo y hombre de empresa a la vez, oponía esta palabra a la de retrospectiva,

en virtud de que pretendía fundamentar una forma filosófica de ver la realidad, caracterizada por su orientación hacia el futuro. Buscaba que el futuro fuera diferente al presente y al pasado, que no fuera una simple extrapolación de la experiencia conocida, y sustentó su reflexión a partir de la fenomenología. Posteriormente el también francés Bertrand de Jouvenel 1967 entendió la prospectiva como el arte de la conjetura por autonomasia y polemizó arduamente con Flechteim. Proponía la necesidad de que se investigaran los diferentes futuros posibles o futuribles en vez de centrar la atención en la predicción de un futuro único (Medina & Ortegón, 2006).

Según Medina & Ortegón (2006), en los años setenta Michel Godet y otros tradujeron la prospectiva un tanto literaria de la primera generación en una práctica concreta, apoyándose en la formalización matemática, el cálculo de probabilidades y la investigación operacional. A partir de los métodos creados por expertos norteamericanos como Theodoro Gordon y Olav Helmer en los años sesenta, se terminó por poner a punto una caja de herramientas, un conjunto de técnicas ensambladas alrededor del método de los escenarios, tales como el análisis estructural, las matrices de impacto cruzado, el análisis multicriterio, el análisis morfológico, el análisis de las estrategias de los actores, etc. A través del desarrollo de tales herramientas informáticas se dió impulso a una nueva ola de aplicaciones de la prospectiva en la industria, las organizaciones del sector público y la administración territorial, en Francia y en otras latitudes.

Este proceso tomó fuerza en los años ochenta e involucró a grandes empresas estatales y los Centros de Prospectiva y Evaluación de diversos ministerios franceses. Un aspecto central de este período es que la prospectiva terminó por ponerse al servicio de la acción estratégica y del proyecto de empresa, razón por la cual Michel Godet comenzó a difundir el concepto de prospectiva–estratégica, apoyado sobre la base conceptual de la economía industrial y de la estadística, así como de la escuela clásica de estrategia derivada de la escuela de la Universidad de Harvard. A mediados de los noventa, A.E. Saab hizo un balance en entidades como L'Oréal, Elf Aquitaine, La Poste y France Telecom, o empresas públicas como Electricidad de Francia (EDF), Ferrocarriles de Francia (SNCF), y el Ministerio de la Defensa (Medina & Ortegón, 2006).

Los estudios sobre el futuro se dividen en dos corrientes: la francesa o voluntarista fundada por Gastón Berger y Bertrand de Jouvenel, postulando que el futuro no se predice y es multidireccional. De Jouvenel (2004), citado por Indacochea (2016), expresa que existen varios futuros posibles o “futuribles”, frente a los cuales es posible elegir el más conveniente con el fin de construirlo desde el presente. La corriente estadounidense o determinista, lleva a cabo una lectura lineal de la realidad mediante estudios de pronóstico o forecasting.

2.2. Marco Conceptual

2.2.1 *Concepto de Prospectiva*

La palabra prospectiva se deriva del verbo en latín *prospicere* o *prospectare*, que significa “mirar mejor y más lejos aquello que está por venir”. *Prospectare* deriva del latín *pro*, adelante, y *spectare*, mirar. Es mirar adelante en el tiempo, representarse idealmente el devenir o crearlo en la imaginación, construir imágenes del futuro. Esta es la esencia del concepto de anticipación. La palabra prospectiva significa “mirar delante de sí”, mirar a lo lejos o de lejos, mirar a todos lados y a lo largo, ver lejano, tener una vista amplia y extendida. En su origen el término se relaciona con la óptica, con un conjunto de procedimientos que permiten ver mejor, y a lo lejos, una situación determinada. De otro lado, palabra prospectiva también indica un conjunto de investigaciones concernientes a la evolución futura de la humanidad que permite desarrollar elementos de prevención de problemas sociales. Luego, desde este segundo sentido lo importante no es solo mirar el futuro, sino la forma estructurada de observar el devenir. Este fue el paso hacia delante que dio Gaston Berger en 1964 cuando publicó el libro titulado “Fenomenología de los tiempos y Prospectiva” (Medina & Ortigón, 2006).

Para conocer el significado de la prospectiva, debemos remitirnos a los conceptos emitidos por los principales autores sobre los estudios del futuro. Berger (1964), citado Mera Rodríguez (2012), define la prospectiva como la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él. Por otro lado, Bas (2004), expresa que la perspectiva es un panorama de los futuros posibles o futuribles, es decir de los escenarios que no son

improbables teniendo en cuenta los determinismos del pasado y la confrontación de los proyectos de los actores.

En este sentido la prospectiva puede ser interpretada como la disciplina de anticipar y analizar el impacto de los cambios sociales a través del tiempo. Hacer prospectiva implica explorar la incertidumbre, elaborar hipótesis razonadas, fuertemente sustentadas, con rigor en el método, el proceso y el contenido. Hablar en términos prospectivos no es soñar despierto, sino plantear alternativas transformadoras pero realizables de la sociedad. La esencia de la anticipación es la elaboración de hipótesis de futuros plausibles. El fundamento no es buscar el criterio de verdad en la correspondencia entre el futuro y la realidad sino estimular la capacidad de responder oportuna y efectivamente a circunstancias cambiantes. Se trata de proveer buenas respuestas con anticipación para cuando se presenten los problemas (Medina & Ortégón, 2006).

De acuerdo con Bertrand de Jouvenel (1967) es factible indicar algunas direcciones que puede tomar el futuro, siempre en términos de una baraja de alternativas. El fundamento para indicar tales futuros viene de los rastros del pasado y los datos de cómo se comporta el presente (los factum), así como de la consulta de las imágenes mentales o representaciones de los actores sociales acerca de aquello que puede advenir (los futura). Las metodologías existentes se enfocan a establecer un balance entre factum y futura (Medina & Ortégón, 2006).

Según Medina & Ortégón (2006), el futuro surge del movimiento permanente, de la interacción de continuidades (tendencias pesadas y emergentes, hechos portadores de futuro) y discontinuidades (factores de ruptura y crisis) en la historia. El futuro es producto del resultado de la interacción de tendencias, eventos y propósitos de los actores. Las tendencias están compuestas por procesos físicos, organizacionales, y humano-sociales. Los eventos por definición son inciertos y no completamente controlables.

Una vez comprendido que el futuro no es uno solo, sino que existen varios futuros posibles o futuribles, surge la perspectiva como una evolución de la proyección, tomando en cuenta las relaciones cualitativas entre las variables, actores y objetos que pueden ser estudiados y analizados cuantitativamente (Quinteros & Hamann, 2017). Así mismo, la planificación prospectiva es hervidero de buenas razones, de esfuerzo, y de realidades

caracterizadas por el sentido común y los sueños posibles (Barrera, 2002). Por otro lado, la reflexión prospectiva es una herramienta fundamental previa a la toma de las decisiones estratégicas, es movilizadora y permite a cada actor resituar su posición y darle un mayor sentido a la acción (Gabiña, 1995)

2.2.2 Aplicaciones de la Prospectiva Estratégica

Durante muchos años la planeación estratégica fue la herramienta más adecuada para analizar el entorno y el futuro de una empresa, a partir de ahí se planteaban las estrategias que daría cumplimiento a su misión y visión. Esto era posible debido a la estabilidad, baja complejidad y mínima incertidumbre del entorno. No obstante, durante las últimas décadas el fenómeno de la globalización, cambios en la economía, ciencia, tecnología y política han tornado la realidad mucho más compleja e incierta (Indacochea, 2016).

La prospectiva resulta muy a menudo estratégica caso de no serlo por los avances que provoca, si por la intención que lleva y la estrategia se vuelve necesariamente prospectiva si desea iluminar las opciones que comprometen el futuro. (M. Godet et al., 2000)

2.2.3 Objetivos de la Prospectiva Estratégica.

El objeto de los estudios del futuro es la exploración sistemática de los futuros posibles a fin de mantener y/o mejorar la libertad, el bienestar y el desarrollo humano y sostenible, ahora y en el futuro. Por tanto, su propósito no es predecir eventos específicos en el futuro, sino reflexionar sobre el futuro, comprender y crear alternativas contingentes a nuestras acciones y accesibles a nuestras escogencias, para comprender mejor el rol que podemos desempeñar en el presente. (Medina & Ortegón, 2006)

Según Chung (2009), las diversas organizaciones e instituciones que buscan orientar su futuro, es práctica común la utilización del Plan Estratégico como herramienta clave para el desarrollo de sus actividades; sin embargo, una vez finalizado el periodo de duración de este plan queda una interrogante lógica ¿cuál debe ser el siguiente de la organización? Para responder esta interrogante existen diversas técnicas de análisis,

partiendo de lo logrado hasta esa fecha en el plan estratégico que ha terminado. Entre los objetivos de la prospectiva estratégica tenemos:

- 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.

2.2.4 Características de la Prospectiva Estratégica

Los estudios prospectivos tienen varios rasgos que le distinguen entre las ciencias sociales y económicas. En primer lugar, se basan en el conocimiento de varias disciplinas, se hacen en equipos de trabajo inter y transdisciplinarios. En segundo lugar, aspiran a la globalidad, es decir, a mirar un sistema en su conjunto y complejidad, en el pasado, presente y futuro. Este carácter dinámico es la expresión concreta de la representación del futuro como devenir. Significa asumir la idea de que la historia se está transformando en el presente y que los seres humanos buscan realizarse a sí mismos a través de sus deseos y proyectos de futuro. La dinamicidad, como tercer rasgo implica siempre que las reflexiones prospectivas buscan siempre conectar pasado–presente–futuro.

La prospectiva, cuando va sola se centra sobre ¿qué puede ocurrir? Se convierte en estratégica cuando una organización se interroga sobre el ¿qué puedo yo hacer? Una vez ambas cuestiones hayan sido tratadas, la estrategia parte del ¿qué puedo yo hacer? Para plantearse las otras dos cuestiones: ¿qué voy a hacer yo? y ¿cómo voy a hacerlo? De ahí se deduce la imbricación que existe entre la prospectiva y la estrategia (M. Godet et al., 2000).

Según Mojica (2006), hoy en día la prospectiva francesa no se diferencia de la corriente norteamericana de forecasting solamente por concebir el futuro como un hecho probable, sino por otros rasgos distintivos entre los cuales vale la pena citar los cuatro siguientes:

- La realidad es observable dentro de una visión compleja antagonista de la percepción lineal propia del forecasting.
- La prospectiva propone manejar o administrarla incertidumbre que se genera cuando observamos la realidad a través del lente de la complejidad.
- El futuro es múltiple y, por lo tanto, no es único.
- El futuro se construye, no se predice

2.2.5 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 constaran 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.

2.2.6 Herramientas Prospectivas

Las herramientas que se utilizan en la prospectiva permiten organizar y estructurar de manera transparente y eficaz la reflexión colectiva sobre las apuestas y retos de futuro y, llegado el caso, también la evaluación de las opciones estratégicas (P. M. Godet & Durance, 2007).

2.2.7 Matriz DOFA

Según David (2008), la matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA o SWOT, por sus siglas en inglés destrengths-weaknesses-opportunities-threats) es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas).

Aunque la matriz FODA se utiliza ampliamente en la planeación estratégica, el análisis tiene algunas limitaciones. Primero, la matriz FODA no muestra cómo lograr una

ventaja competitiva, por lo que no debe ser un fin en sí misma. La matriz constituye el punto de partida para llevar a cabo un análisis sobre cómo podrían implementarse las estrategias propuestas, así como para considerar los gastos y beneficios que podrían conducir en última instancia a la ventaja competitiva. En segundo lugar, el análisis FODA es una evaluación estática en el tiempo (pensemos en una fotografía). Una matriz FODA es como estudiar una sola toma de una película en la que se ven los personajes principales y el escenario, pero que no ofrece ningún indicio del argumento. Cuando las circunstancias, las capacidades, las amenazas y las estrategias cambian, existe la posibilidad de que la dinámica de un entorno competitivo no quede de manifiesto en una sola matriz. En tercer lugar, el análisis de la matriz FODA podría llevar a la empresa a acentuar demasiado un único factor interno o externo a la hora de formular las estrategias. Hay correlaciones entre los factores clave internos y externos que la matriz FODA no revela y que pueden ser importantes para idear estrategias (David, 2008).

2.2.8 Árbol de Competencias

Según M. Godet et al. (2000), los árboles de competencia pretenden representar la empresa en su totalidad sin reducirla únicamente a sus productos y mercados. En estos árboles, las raíces (las competencias técnicas y el saber-hacer) y el tronco (capacidad de producción) son tan importantes como las ramas (líneas de productos, mercados).

La representación de una empresa en forma de árbol de competencias nació con ocasión de un análisis estratégico de las empresas japonesas. Surgió el hecho de que, implícita o explícitamente, la mayor parte de las estructuras de organización en Japón eran presentadas bajo una forma arbórea: así, por ejemplo, tres círculos concéntricos para simbolizar la investigación, después la producción y por último la comercialización, esto es una representación de un árbol proyectado sobre un plano. La elaboración completa de un árbol de competencias es un trabajo considerable, que impone una recogida exhaustiva de los datos de la empresa (desde el saber-hacer hasta las líneas de productos y mercados) y de su entorno competencial. Esta recogida comparativa es indispensable para el diagnóstico estratégico del árbol de competencias: fortalezas y debilidades de las raíces, del tronco y de las ramas. Este diagnóstico debe ser retrospectivo antes que ser prospectivo. Para saber a dónde se quiere ir, es preciso saber de dónde se viene (M. Godet et al., 2000).

2.2.9 Análisis Estructural

El análisis estructural es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos. Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema (M. Godet et al., 2000).

Según M. Godet et al. (2000), el análisis estructural se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada, pero ello no excluye la intervención de "consejeros" externos. Las diferentes fases del método son las siguientes: listado de las variables, la descripción de relaciones entre variables y la identificación de variables clave.

2.2.10 Listado de Variables

La primera etapa consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas) en el curso de esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna pista de investigación (M. Godet et al., 2000).

Para realizar la identificación de las variables del sistema estudiado se tiene en cuenta la aplicación de una lluvia de ideas por parte de los expertos; este es el proceso menos formal, pero tal vez el más trascendente si se tiene en cuenta que el enfoque de la reflexión prospectiva dependerá en gran medida de este proceso.

La definición de las variables es una etapa del análisis estructural de gran peso para la posterior interpretación de las relaciones de los componentes del sistema. Para la definición, es necesario establecer el grupo de variables, o mejor, la cantidad de variables en las que se enfocará la aplicación de la herramienta MIC-MAC. Cabe decir que la definición del grupo de variables se realiza teniendo en cuenta el enfoque de la reflexión y es resultado del trabajo del grupo de expertos. A partir de este punto comienza la aplicación paralela de la herramienta diseñada para el análisis estructural (Noguera, 2009).

Una vez el grupo de variables se encuentre definido, la siguiente etapa es la calificación cualitativa de la matriz de relaciones de las variables. Dicha matriz es producto de la evaluación de las relaciones de cada una de las variables con respecto a las demás, menos consigo misma, teniendo en cuenta la escala de evaluación, donde se otorga 0 para variables que no guardan ninguna relación, 1 cuando guarden relación débil, 2 con relación moderada, 3 para relación fuerte o P cuando haya relación de variables no inmediata sino con horizonte de potenciarse en el futuro (Noguera, 2009).

2.2.11 *Análisis de Escenarios*

Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de una situación origen a una situación futura. Se distinguen de hecho dos grandes tipos de escenarios: Exploratorios: parten de tendencias pasadas y presentes y conducen a futuros verosímiles. De anticipación o normativos: contruidos a partir de imágenes alternativas del futuro, pueden ser deseables o rechazables. Se conciben de un modo retrospectivo (P. M. Godet & Durance, 2007).

Según M. Godet et al. (2000), todos los escenarios posibles no son igualmente probables o deseables y por tanto es necesario distinguir los escenarios de entorno general de las estrategias de los actores. Así, el éxito de la palabra escenario ha conducido a cierto abuso y confusión con la estrategia que es conveniente aclarar.

La incertidumbre sobre el futuro puede apreciarse a través del número de escenarios que se reparten el campo de lo probable. En principio este número es más elevado en función de que la incertidumbre sea mayor; pero solo en principio porque es necesario tener en cuenta la diferencia del contenido entre los escenarios: los más probables pueden ser muy próximos o muy contrastados (M. Godet et al., 2000).

2.2.12 *Árbol de Pertinencia*

Se trata de poner en relación diferentes niveles jerarquizados de un problema discurriendo de un nivel general (nivel superior) a un nivel particular (niveles inferiores). Este método comprende dos fases: la construcción del árbol de pertinencia y su posterior desarrollo (P. M. Godet & Durance, 2007).

Se distinguen en esta fase, las finalidades (niveles superiores que engloban la política, las misiones, los objetivos) y los medios (niveles inferiores, que reagrupan a los medios, a los subsistemas y a los subconjuntos de acciones, así como las acciones elementales). Los diferentes niveles corresponden por tanto a objetivos cada vez más detallados del sistema de decisión o a los medios necesarios para ponerlos en marcha (el árbol se descompone generalmente entre 5 a 7 niveles) (M. Godet et al., 2000).

Luego, se procede a graficar los resultados, la finalidad de esta fase es mediar la aportación de cada acción a los objetivos del sistema. Para ello, se da una nota (llamada pertinencia) a cada arista del gráfico. La nota atribuida a una acción de nivel refleja su contribución a la realización de las acciones de nivel directamente superior (M. Godet et al., 2000).

2.3. Estado del Arte

2.3.1 Reseña Histórica del Centro de Acondicionamiento Profit49

Profit49 es un centro de acondicionamiento físico, es un proyecto netamente Barranqueño que abrió sus puertas el 1 de abril del 2019, donde nos enfocamos en brindar un servicio profesional dedicado a mejorar la calidad de vida nuestros usuarios mediante el acompañamiento profesional y de excelencia de servicio.

A inicios de año de 2019 los señores Alejandro Sarmiento junto a su pareja Alba Yaneth Pinto Vega, deciden iniciar con su propia idea de negocio la cual inicia como punto de partida el centro de acondicionamiento Profit49. El nombre Profit49 parte como una unión de las palabras proyecto fitness dado que eso era al principio (un proyecto). Cuando la idea fue madurando poco a poco decidieron revisar y analizar diferentes ideas de nombres de lo cual tomaron como referencia clara un cambio de tendencia en la calidad del servicio que en ese entonces pretendíamos y hasta el momento pretendemos ofrecer, caracterizados por excelencia en atención al cliente y soportado por un recurso humano altamente competitivo a la hora de realizar los proceso con cada uno de nuestros usuarios, por ende aunque el nombre aparentemente no cambio su base de creación si ya que paso

de ser un simple proyecto al centro de acondicionamiento físico profesionales del fitness 49 (CAF Profit49).

Dado a que era una empresa nueva en la ciudad de Barrancabermeja, se inició con una campaña de mercadeo fuerte por medio de las redes sociales y sosteniéndonos en la buena imagen creada en el ese entonces entrenador Alejandro Sarmiento en el club fitness Progym el cual en su entonces fue el mayor centro de entrenamiento de la ciudad.

El centro de acondicionamiento físico Profit49 inicio sus labores el primero de abril del 2019 rompiendo los diversos paradigmas que se han creado con el pasar de los años en los diferentes gimnasios de la ciudad, dado que cada una de las personas que se encuentran dirigiendo los diferentes procesos de acondicionamiento tienen dos características principales: Cada entrenador debe ser profesional en áreas afines al deporte y preferiblemente son profesionales recién graduados. Esta segunda característica tiene también 2 fines específicos, 1 brindar a los profesionales recién graduados la oportunidad de tener su primera experiencia laboral y 2 poder guiarlos e instruirlo en los diferentes procesos de atención al cliente, con el fin de unificar criterios y evitar malas prácticas de atención implementadas por los entrenadores.

Actualmente Profit49 cuenta con 20 meses de funcionamiento de los cuales en solo los primeros 12 logro posicionarse como uno de los mejores centros de acondicionamiento físico de la ciudad. De ahí continuaron 6 meses en los cuales no pudo ofrecer servicio al público de manera presencial debido a las medidas adoptadas por la emergencia sanitaria del Covid-19, pero siempre estuvo en contacto con los usuarios, enviando rutinas de entrenamiento por las diferentes redes sociales, para así mantener las actividades.

En este momento en pleno de proceso de reactivación económica cuenta con un control estricto de las medidas de bioseguridad y se encuentra laborando a una carga media, esto es dado a que uno de los puntos principales dentro de las medidas tomadas en los protocolos de bioseguridad fue el control del aforo.

Actualmente contamos con 2 zonas de entrenamiento, en las cuales se puede apreciar equipos de alta calidad, y un ambiente como y adecuado para realizar cualquier

tipo de entrenamiento. En estas incluimos todo lo que es aplicación de entrenamientos de fuerza como entrenamiento funcional y a su vez entrenamiento grupal.

Figura 1. *Instalaciones Profit49*



Actualmente no contamos con el respectivo sistema de ingreso, sin embargo, estamos en el proceso de compra de una de estas licencias, para mantener con la información completa a la mano.

3. Resultados

3.1. Definición del Sistema

3.1.1 Misión

Generar experiencias inolvidables centradas en mejorar la calidad de vida de los usuarios mediante procesos de entrenamiento y acondicionamiento físico, acompañamiento profesional y escenarios e implementos que generen valor a las expectativas de los usuarios.

Tabla 1. Visión Mega y Planeación Estratégica

Defina la empresa de manera concreta	Profit49 es un centro de acondicionamiento físico y tiene como objetivo aportar de manera positiva en la salud física y mental de cada uno de nuestros usuarios
¿Qué necesidades satisface?	Satisface necesidades de bienestar físico y mental en cada uno de nuestros usuarios.
¿Como satisface estas necesidades?	Llevando proceso de acondicionamiento y entrenamiento físico los cuales están dirigidos a la mejora física y mental de cada uno de nuestros usuarios.
¿A quién satisface?	Personas desde los 13 años en adelante, siempre y cuando puedan realizar actividad física.
¿En dónde satisface estas necesidades?	Actualmente nos encontramos en la ciudad de Barrancabermeja.

3.1.2 Visión

En el 2025, CAF Profit49 será reconocido como la principal cadena de centros de entrenamiento en Barrancabermeja, dedicada a brindar un servicio de calidad en el acompañamiento de acondicionamiento físico, dirigido a la comunidad en general, con

recuso humano instalaciones y equipos de alta calidad para garantizar excelencia en nuestro producto.

Tabla 2. Análisis de Visión

¿Cómo se imagina su empresa en el futuro?	Como una de las cadenas de acondicionamiento físico más influyentes a nivel nacional.
¿En cuales campos de acción le gustaría incursionar en el futuro?	1. Crossfit, actualmente es una de las tendencias más influyentes en el área del entrenamiento lastimosamente se ha creado una cadena de lesiones alrededor de esta disciplina deportiva. 2. Pilates reformer. es una tendencia muy importante ya que permite desarrollar un equilibrio entre niveles de resistencia flexibilidad y fuerza al mismo tiempo. 3. Tienda de suplementos y restaurante de comida saludable: ya que nuestros procesos se encuentran dirigidos hacia hábitos y estilos de vida saludable. 4. Centro de Rehabilitación. Aunque actualmente hemos llevamos resultados positivos en procesos de rehabilitación sería de gran impacto crear el centro de rehabilitación Profit49
¿En cuales campos de acción no debería incursionar?	Powerlifting, dado que al ser un área en las que llevan al esfuerzo máximo los niveles de fuerza de cada uno de los deportistas, el riesgo a sufrir alguna lesión es muy alto, saliendo del esquema de lo que es Profit49. En cualquier tipo de deporte realizado de manera irresponsable que pueda llegar a generar lesiones en los usuarios o diferentes deportistas que realicen la actividad física.
Como queremos que nos vean los clientes	Como la mayor cadena de centros de hábitos y estilos de vida saludable, teniendo como fundamento la actividad física la nutrición.

3.1.3 Filosofía

Tabla 3. *Filosofía de la Empresa*

¿Cuáles son los principios y valores hoy en día?	Respeto: El respeto es ese valor que permite a las personas poder apreciar alguien o algo. Reforzar los niveles de respeto es parte fundamental el cada uno de los procesos que podemos llegar a hacer, partiendo de los procesos de acompañamiento, así como las relaciones internas de la empresa. Compromiso: Demostrar vocación de servicio y sentido de pertenencia frente a la empresa, ejerciendo el liderazgo necesario para dar cumplimiento a los objetivos de la organización. Responsabilidad: Desarrollar con efectividad las asesorías y acompañamiento de nuestros clientes en su proceso de acondicionamiento y entrenamiento físico.
¿Cuáles son los principios y valores deseables?	Pasión: es ese nivel máximo que todo ser vivo entrega a la hora de realizar algún tipo de actividad. Cuando se logra identificar la empresa como propia cada persona hace lo mejor para lograr los mejores objetivos sin esperar nada a cambio. Humildad: es ese valor de gran importancia que debemos tener todos y cada uno de los miembros pertenecientes a una sociedad, ya que esta se muestra como la calidad de persona que es cada uno. Lealtad: Cada miembro perteneciente a algún círculo social agrupación o equipo de trabajo debe hacer sus labores respetando esas instituciones, personas u organizaciones a las cuales pertenece.

3.1.4 Competencias Esenciales

Tabla 4. *Competencias esenciales de la empresa*

Por qué somos reconocidos en nuestro negocio.	Por ser una empresa en el medio del fitness de Barrancabermeja que se ha caracterizado por brindar experiencias de calidad a la hora de hacer actividad física. Apoyado en conceptos actualizados en temas de actividad física. Al tiempo ofrecemos otro tipo de servicio afines a la actividad física, como suplementación en general, e implementación deportiva.
---	---

Tabla 5. Competencias esenciales de la empresa

	Clases grupales: actualmente somos uno de los centros con mayor variedad en clases grupales en Barrancabermeja siendo los únicos que cuentan con clases exclusivas y certificadas Entrenamiento personalizados y semi-personalizados, esta modalidad a pesar de que no muchos usuarios pueden acceder por su elevado costo en comparación al acompañamiento tradicional genera excelentes resultados llevando los procesos de entrenamiento con las respectivas planificaciones y valoraciones.
Que hacemos mejor que nuestros competidores	Los procesos de entrenamiento basados en las últimas tendencias de actividad física y guiados por métodos investigación para la optimización de resultados. A pesar de que todos los centros de entrenamiento su mayor producto es la atención al cliente, nosotros nos centramos en el perfeccionamiento de esta, es decir (calidad en conocimiento y al mismo tiempo excelencia en la atención).
Por qué nos escogen los clientes	En el centro de acondicionamiento físico Profit49 nos centramos en convertir el proceso de acondicionamiento físico y entrenamiento en una experiencia agradable, permitiéndole a los usuarios poder disfrutar de sus actividades físicas y al mismo tiempo obtener excelentes resultados (el servicio al cliente es la clave dado que no es solo el que ofrecemos si no como lo ofrecemos).

3.1.5 Matriz de Macrosegmentacion.

Figura 2. Matriz de Macrosegmentación



3.1.6 Postura Ética

Interés a largo plazo de los accionistas:

- Empresa dedicada a ofrecer servicios de actividad física, obteniendo como resultado mejoras en la salud de las personas que reciben el servicio.
- Aunque el tipo de servicio que ofrece es para las personas es importante reconocer que el objetivo principal es generar utilidades a los accionistas.
- Para la empresa es importante construir una excelente imagen de esta dado que se pretende generar una expansión de esta.
- Se pretende crear diferentes negocios afines al deporte, de tal manera que se amplíe la cobertura de la población objetivo a la cual se espera llegar.

3.2. Análisis Interno

3.2.1 Árbol de Competencias

Dentro del diagnóstico interno realizado a Profit49, 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 6. Árbol de competencias

Área	Factor endógeno	Raíces	Raíces	Tronco	Tronco	Ramas	Ramas
		Fortaleza	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Instalaciones plantas y equipos	Instalaciones						Actualmente no cuenta con instalaciones propias.
	Ubicación					La ubicación de Profit49 anteriormente llevaba 2 años sin funcionamiento, actualmente hemos alcanzado una	

Tabla 7. Árbol de competencias

			una excelente acreditación.	Aforo máximo reducido
			Actualmente cuenta con una ubicación estratégica, lo cual le permite acceder a una población más amplia	
Instalaciones			Profit49 cuenta con instalaciones agradables y cómodas y aseadas.	Las instalaciones en las que Profit49 actualmente se encuentran son cómodas, aunque carecen de espacio.
Equipos de trabajo			Usamos procesos de entrenamiento en circuito para optimizar el uso de los recursos a usar.	Profit49 inicialmente partió con un total de 18 máquinas de fuerza y 4 equipos cardiovasculares. Actualmente cuenta con 22 equipos de fuerza y 12 equipos de trabajo cardiovascular. Contamos con equipos de alta fidelidad lo cual generan un atractivo a los usuarios.
Mercadeo	Seguimiento a usuarios	Profit49 cuenta con experiencia en la recolección de bases de información y el seguimiento de los usuarios ausentes.	Contamos con procesos de seguimiento a los usuarios que no renuevan la mensualidad	En Profit49 se realizan al menos 20 llamadas diarias a usuarios.
	Publicidad	Profit 49 cuenta con experiencia	La publicidad es limitada.	A fechas de apertura y reapertura se

Tabla 8. Árbol de competencias

		en promoción de información en redes sociales sobre los procesos que se llevan a cabo mostrando la calidad de servicio ofrecido.		realizaron campañas de publicidad en redes sociales, lo cual de cada 100 personas que ingresaron 70 fueron por información en redes sociales.
	Suplementación	Hemos ofrecido servicio de cafetería en la cual se ofrece no solo hidratación deportiva, si no que aumenta con la venta de suplementación deportiva.	Actualmente no contamos con procesos de promoción de la tienda de suplementos	A la fecha se realiza ventas de alrededor 10 tarros de proteína al mes. Y aproximadamente 100 batidos de proteína 60 servicios se pre-entreno.
Administración	Salarios	Los salarios en Profit49, aunque son unos de los más altos de la ciudad no son los ideales para un equipo de profesionales.	Profit49 se caracteriza por ser puntual en las fechas de pago. Realizándolo o el mismo entre el 28 del mes	
	Permisos	Profit49 es muy flexible a la hora de otorgar permisos, siempre y cuando cumpla con los procesos descritos y se garantice el mantenimiento.	Profit49 cuenta con un proceso específico para la solución de permisos.	
	Estabilidad laboral	Profit49 actualmente no ha realizado ningún despido.		
	Formación del capital humano	Profit49 cuenta con experiencia en los procesos de formación del capital humano	Profit49 actualmente realiza procesos de formación semanal a su equipo de trabajo sobre servicio, atención al cliente,	Hasta el momento hemos realizado alrededor de 8 capacitaciones post cuarentena que abarcan temas tales como Aunque se garantiza un aumento en los resultados las capacitaciones no han sido certificadas.

Tabla 9. Árbol de competencias

		refuerzos de conocimiento o teórico y prácticos.	servicio, atención al cliente, refuerzos de conocimiento o teórico y prácticos.
Ambiente laboral	En Profit49 hemos realizado actividades de integración mensuales con el fin de mantener armonía en el ambiente laboral		Mensualmente se ha realizado una integración con el equipo de trabajo alrededor de 14 integraciones en total, 3 de estas fueron incluidos los usuarios.
Rotación de personal	Debido a situación de pandemia, nos vimos en obligación de congelar los contratos, con los cuales ofrecimos al equipo de trabajo nuevas experiencias, dando como resultado mayor rentabilidad y deserción de estos.		
CALIDAD DEL SERVICIO	Seguimiento a los procesos de calidad prestada en el servicio	Profit49 cuenta con procesos de seguimiento sobre la calidad de servicio, tales como encuestas de satisfacción buzón de sugerencias con el fin de mantener los procesos de la manera óptima posible.	
Control de ingresos y seguimiento de asistencias	Actualmente carecemos de un control electrónico de acceso, lo cual genera fugas de presupuesto.	En Profit49 contamos con una base de datos en la cual se anexa toda la información constantemente se hace	Carecemos de proceso de control de seguimiento a los usuarios que no han asistido a las sesiones de

Tabla 10. Árbol de competencias

		cruce de información con listas de seguimiento de los usuarios procesos de seguimiento , basándonos en las listas de ingreso diario.	entrenamiento
Seguimiento de resultados	Podemos realizar valoraciones de composición corporal para el seguimiento de cada uno de nuestros usuarios.	Contamos con 2 métodos de control de resultados en los procesos de los usuarios. 1 composición corporal por medio de bioimpedancia magnética 2 valoración con informe cineantropo métrico	Actualmente Profit49 no se encuentra realizando procesos de control y valoraciones , dado que el personal que se encuentra es limitado.
Horario		Actualmente contamos con horarios desde las 5:00 am hasta las 12:00 del día y desde las 3:00 pm hasta las 10:00 pm. Sábados de 7:00 am a 12:00 y 3:00 pm a 6:00 pm	Horarios de atención al cliente limitados. Ya que no contamos con servicios los domingos y los festivos solo trabajamos media jornada
Finanzas	Ingresos (rentabilidad)	Profit49 actualmente ha contado con ingresos anuales de \$144.000.000 y una rentabilidad de alrededor el 54.8% con respecto al valor del capital invertido.	
Egresos			Anualmente ha manejado alrededor e egresos de \$94.680.000
Endeudamiento		Bajo nivel de endeudamiento. A la fecha	

Tabla 11. Árbol de competencias

		Profit49 tiene una deuda de tan solo \$7.000.000
Cartera		Cero pesos en cartera a la fecha.
Costos	Dado que el número de suscripciones ha disminuido Profit49 encuentra optimizando los costos operacionales.	
Ventas	Profit49 cuenta con una tarifa competitiva en el mercado actual relación costo beneficio alta	Actualmente el gimnasio cuenta con una capacidad máxima de 350 personas, manteniendo el gimnasio en funcionamiento al 100% el 100% del tiempo
		El año anterior alcanzamos un promedio de ventas de 170 suscripciones promedio mensuales. Por motivos de cierre de 6 meses las ventas de Profit49 en los dos meses iniciales se han mantenido entre los 80 y los 100 planes
		Actualmente cuenta como ingresos paralelos alrededor de \$2.000.000 adicionales en servicios de cafetería y suplementación
Tarifas		Actualmente manejamos una tarifa de \$60.000, bastante competente en el mercado dado que el promedio de mensualidad es esta entre

Tabla 12. Árbol de competencias

Área Técnica y profesional	Atención al cliente	los \$45.000 pesos y los \$70.000 pesos		
		Profit49 maneja 2 entrenadores por área en cada jornada de entrenamiento o 1 entrenador profesional graduado y un practicante como apoyo.		
		Profit49 cuenta con profesionales idóneos los cuales llevan procesos de acondicionamiento físico, planes nutricionales	Profit49 cuenta con procesos específicos de atención al cliente para optimizar y aumentar el volumen de atención al cliente	Cada profesional de Profit49 tiene la capacidad de realizar acompañamiento a las rutinas de alrededor 20 personas al mismo tiempo
	Servicios a población especial		Contamos con procesos específicos de atención a adulto mayor y grupos de niños	Actualmente contamos con grupos pequeños de atención al adulto mayor y de infancia. De alrededor de 5 personas de cada
	Métodos de entrenamiento	Profit49 tiene experiencia en clases grupales certificadas exclusivas en la ciudad	Carencia de seguimiento de resultados en los usuarios.	Actualmente contamos con 7 tipos de clases grupales diferentes Strong by zumba Step. Rumba. Spinning. Cx words. Glúteo abdomen y piernas. Hiit training
		Los entrenadores de Profit49 pueden optimizar las áreas de entrenamiento para poder garantizar un servicio de	Se usan diversas tendencias actualizadas de entrenamiento los cuales permite abarcar un mayor	Las clases grupales actualmente no se encuentran en completo funcionamiento Cada clase grupal actualmente tiene un volumen máximo de 6 personas

Tabla 13. Árbol de competencias

	calidad, implementando circuitos de entrenamiento funcional y tradicional.	número de población. Tales como entrenamiento funcional, cross training, calistenia, entrenamiento metabólicos, entrenamientos grupales, entrenamiento híbrido.	
Rehabilitación	Profit49 tiene experiencia en procesos de rehabilitación de rodillas y ciertas lesiones en espada y columna vertebral. Problemas de nervio ciático	Profit49 cuenta con procesos de rehabilitación.	Los procesos con los que contamos actualmente se encuentran limitados y basados solamente al estiramiento y masajes.
Experiencia	Actualmente Profit49 cuenta con experiencia de alrededor de 2 años de servicio en el cual cada miembro del equipo trabaja bajo la premisa de ofrecer el servicio que le gustaría recibir.	La coordinación técnica lleva un proceso de perfeccionamiento de 6 años los cuales le permitieron llevar un aumento de la calidad del servicio que se ofrece.	

3.2.2 Evaluación de 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 14. Matriz de evaluación de factores internos - MEFI

	Fortaleza	Peso	Calificación	Ponderación
1	Actualmente cuenta con una ubicación estratégica, lo cual le permite acceder a una población más amplia.	0.04	3	0.12
2	Contamos con equipos de alta fidelidad lo cual generan un atractivo a los usuarios.	0.05	4	0.2
3	se maneja promoción de información en redes sociales sobre los procesos que se llevan a cabo mostrando la calidad de servicio ofrecido.	0.04	3	0.12
4	Profit49 actualmente realiza procesos de formación semanal a su equipo de trabajo sobre servicio, atención al cliente, refuerzos de conocimiento teórico y prácticos.	0.05	4	0.2
5	Profit49 cuenta con procesos de seguimiento sobre la calidad de servicio, tales como encuestas de satisfacción buzón de sugerencias con el fin de mantener los procesos de la manera óptima posible.	0.04	4	0.16
6	Profit49 cuenta con profesionales idóneos los cuales llevan procesos de acondicionamiento físico, planes nutricionales.	0.05	4	0.20
7	Cada profesional de Profit49 tiene la capacidad de realizar acompañamiento a las rutinas de alrededor 20 personas al mismo tiempo	0.06	4	0.24
8	Profit49 tiene experiencia en procesos de rehabilitación de rodillas y ciertas lesiones en espada y columna vertebral y problemas de nervio ciático	0.06	4	0.24
9	Los entrenadores de Profit49 optimizan las áreas de entrenamiento para poder garantizar un servicio de calidad, implementando circuitos de entrenamiento funcional y tradicional.	0.06	4	0.24
10	Se usan diversas tendencias actualizadas de entrenamiento los cuales permite abarcar un mayor número de población. Tales como entrenamiento funcional, cross training, calistenia, entrenamientos metabólicos, entrenamientos grupales, entrenamiento híbrido.	0.05	4	0.20
	Debilidades	Peso	Calificación	Ponderado
11	Las instalaciones en las que Profit49 actualmente se encuentran son cómodas, aunque carecen de espacio.	0.05	2	0.10
12	Debido a situación de pandemia, nos vimos en obligación de congelar los contratos, con los cual les ofrecimos al equipo de trabajo nuevas experiencias, dando como resultado mayor rentabilidad y deserción de estos.	0.04	2	0.08
13	Actualmente carecemos de un control electrónico de acceso a las instalaciones, lo cual genera fugas de presupuesto.	0.05	1	0.05
14	Carecemos de proceso de control de seguimiento a los usuarios que no han asistido a las sesiones de entrenamiento.	0.06	2	0.12
15	Las clases grupales actualmente no se encuentran en completo funcionamiento.	0.04	2	0.08
16	Aforo máximo reducido.	0.05	1	0.05
17	Publicidad limitada	0.05	2	0.10
18	Anualmente ha manejado alrededor el egreso de \$94.680.000	0.06	1	0.06
19	Horarios de atención al cliente limitados. Ya que no contamos con servicios los domingos y los festivos solo trabajamos media jornada.	0.05	2	0.10
20	Actualmente Profit49 no se encuentra realizando procesos de control y valoraciones, dado que el personal que se encuentra es limitado.	0.05	2	0.10
				2.76

La calificación obtenida (2,76) en la matriz MEFI nos muestra al CAF Profit49 en una posición interna ligeramente por encima de la media. Sin embargo, para evitar una devaluación de la Empresa, debe trabajar en aumentar los ingresos económicos, mediante la retención de los usuarios, adquirir nuevos clientes y acciones para la mejora del servicio

al cliente, como también en sus acciones de sus procesos internos, como estrategias de capacitación a los empleados sobre servicio, gestionar la ampliación de las instalaciones y controles electrónicos para el ingreso del personal.

3.2.3 Análisis Tendencial de Variables

Tabla 15. Análisis tendencial de variables

Área	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Instalaciones plantas y equipos	Profit49 inicialmente partió con un total de 18 máquinas de fuerza y 4 equipos cardiovasculares. Actualmente cuenta con 22 equipos de fuerza y 12 equipos de trabajo cardiovascular,	Equipos e implementos	Equipos e implemento	18 equipos de fuerza 4 equipos cardiovasculares (3 elípticas y una bicicleta estática. 1 rack de mancuernas desde 2,5 hasta 30kg. 700 kg en discos.	22 equipo de fuerza 12 equipos cardiovasculares (9 bicicletas estáticas 3 elípticas). 1 mancuerno ro desde 2,5 hasta 37.5 kg. 1 rack de 8 barras body pump de 20kg cada una. Balones medicinales de 7, 10,12 Bolsas de poder de 10 y 20 kg. Pesas rusas de 4 8 y 14 kg 1000kg en discos	10 barras de alto impacto. 2 jaulas crossfit 600 kg en discos de impacto. Balones medicinales, 7, 10 ,12 ,15 (5 cd uno) Mancuernero hexagonal con mancuernas hasta 35 kg. 3 caminadores. 5 air bike 5 remos de aire 20 equipos nuevos de fuerza.
Mercadeo	En Profit49 se realizan al menos 20 llamadas diarias a usuarios.	Seguimiento a usuario	Número de llamadas	En el pasado no realizaba seguimiento	Actualmente se realiza control u seguimiento de los usuarios que están en fechas de vencimiento. alrededor de 20 llamadas diarias.	Se espera duplicar este número, es decir, tener que hacer al menos 20 llamadas diarias.
Mercadeo	A fechas de apertura y reapertura se realizaron campañas de publicidad en redes sociales, lo cual de cada 100 personas que ingresaron 70 fueron por información en redes sociales.	Publicidad	Numero de Campañas	Se inicio con una campaña de apertura en la que el 70% de usuarios fueron atraídas por esta mismas. 1 campaña anual	A la fecha se realiza una segunda campaña de publicidad con la cual se realizó el proceso de reapertura de este. 1 campaña anual	Se espera realizar campañas publicitarias cada tres meses, y estar compartiendo información constante de los procesos que se llevan. 4 campañas anuales
	A la fecha se realiza ventas de alrededor 10 tarros de proteína al mes. Y aproximadamente 100 batidos de proteína 60 servicios se reentrenó.	Suplementación	Número de proteínas vendidas. Numero de servicios vendidos.	No contábamos con el servicio.	A la fecha se realiza ventas de alrededor 10 tarros de proteína al mes. Y aproximadamente 100 batidos de proteína 60 servicios de estas.	Se espera vende al menos 20 tarros de proteína adicionales, y 200 servicios de esta.
Administración	Profit49 se caracteriza por ser puntual en	Salarios	Fecha de pago.	Anteriormente se realizaba los	Profit49 se caracteriza por ser puntual en las	Se espera mantener las fechas de pago

Tabla 16. *Análisis tendencial de variables*

	las fechas de pago. Realizándolo el mismo entre el 28 del mes			pagos los primeros 5 días de cada mes	fechas de pago. Realizándolo el mismo entre el 28 del mes	entre los 28 y 30 de cada mes.
	Profit49 actualmente realiza procesos de formación semanal a su equipo de trabajo sobre servicio, atención al cliente, refuerzos de conocimiento teórico y prácticos	Formación del capital humano	Numero de capacitaciones por mes	Las capacitaciones se daban una vez al mes. Total 12 anuales	Profit49 actualmente realiza procesos de formación semanal a su equipo de trabajo sobre servicio, atención al cliente, refuerzos de conocimiento teórico y prácticos. En lo que va corrido del periodo laborado desde el día 5 de septiembre se ha realizado 9 capacitaciones	Se espera continuar con los refuerzos semanales para continuar con la formación y anexo a esto esperamos realizar capacitaciones certificadas trimestrales.
	En Profit49 realizamos actividades de integración mensuales con el fin de mantener armonía en el ambiente laboral	Ambiente laboral	Integraciones mensuales.	No se realizaba integraciónes. O integraciónes	1 integración cada mes	Se espera continuar con las integraciones mensuales y de ser posible
Calidad del servicio	Actualmente contamos con horarios desde las 5:00 am hasta las 12:00 del día y desde las 3:00 pm hasta las 10:00 de la noche. Sábados de 7:00 am a 12:00 y 3:00 pm a 6:00 pm.	Horario	Número de Horas laborales	14 horas diarias entre semana. 8horas sábados 4horas los festivos	14 horas diarias entre semana. 8horas sábados 4horas los festivos	17 horas entre semana 11 horas sábados y domingos 8 horas los festivos
Finanzas	Profit49 actualmente ha contado con ingresos anuales de \$144.000.000	Ingresos	Total, de ingresos	\$144.000.000 de pesos anuales	Actualmente los ingresos del gimnasio no se pueden precisar dado que en este segundo año llevamos 6 meses sin prestar servicio y en este momento nos encontramos en proceso de levantar la economía.	\$280.000.000 de pesos anuales.
	El año anterior alcanzamos un promedio de ventas de 170 suscripciones promedio mensuales.	Ventas	Total, de suscripciones	170 suscripciones mensuales promedio	Por situación de crisis por el aislamiento preventivo en los dos meses que llevamos de servicio actualmente el gimnasio cuenta con un promedio	350 suscripciones mensuales

Tabla 17. *Análisis tendencial de variables*

						de 90 suscripciones mensuales	
	Actualmente manejamos una tarifa de \$60.000, bastante competente en el mercado dado que el promedio de mensualidades esta entre los \$45.000 pesos y los \$70.000 pesos	Tarifas	Valor precio	\$60.000		\$60.000	\$60.000
Área Técnica y profesional	Profit49 maneja 2 entrenadores por área en cada jornada de entrenamiento 1 entrenador profesional graduado y un practicante como apoyo.	Atención al cliente	Numero de entrenadores por servicio.	2 entrenadores profesionales		4 entrenadores 2 profesionales y 2 practicantes	8 entrenadores 4 profesionales 4 practicantes
	Contamos con procesos específicos de atención a adulto mayor y grupos de niños	Servicios a población especial	Número de programas de atención especial	0		2	2
	Cada profesional de Profit49 tiene la capacidad de realizar acompañamien to a las rutinas de alrededor 20 personas al mismo tiempo	Atención al cliente	Número máximo de usuarios atendidos por entrenador	Hasta 15 personas al tiempo		Actualmente, aunque contamos con 2 entrenadores por área y un máximo de 25 personas al servicio cada entrenador tiene la capacidad de atender un máximo de 20 personas al tiempo	Esperamos mantener la misma calidad de servicio máximo 20 personas por entrenado
	Actualmente contamos con 7 tipos de clases grupales diferentes Strong by zumba Step. Rumba. Spinning. Cx words. Glúteo abdomen y piernas. Hiit training	Métodos de entrenamiento	Número y tipos de clases grupales	3 tipos de clases grupales Step Abdomen rumba		Actualmente las clases grupales no se encuentran permitidas el funcionamiento sin embargo contamos con 7 tipos de clases grupales listas para operar Strong by zumba Step. Rumba. Spinning. Cx words.	Esperamos contar con al menos 10 tipos de clases grupales diferentes es decir las 7 que tenemos actualmente más las siguientes. Body combat. Body pump. Body attack.

Tabla 18. Análisis tendencial de variables

	Se usan diversas tendencias actualizadas de entrenamiento los cuales permite abarcar un mayor número de población. Tales como entrenamiento funcional, cross training, calistenia, entrenamiento s metabólicos, entrenamientos grupales, entrenamiento hibrido	Métodos de entrenami ento	Métodos usados	4 1-entrenamient o tradicional 2-entrenamient o funcional 3entrenamient o hibrido 4entrenamient o grupal musicalizado		Cx words. Glúteo abdomen y piernas. Hiit training	Esperamos mantener el mismo sin embargo llevaremos el proceso para mantener alineado con las nuevas tendencias de entrenamiento.
Área	Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro	
Instalaciones plantas y equipos	Aforo máximo reducido.	Ubicación	Numero máximo de usuarios	40 personas	25 personas	100 personas	
Mercadeo	La publicidad es limitada.	Publicidad					
Administración	Aunque se garantiza un aumento en los resultados las capacitaciones no han sido certificadas.	Formación del capital humano	Numero de sesiones de capacitación interna y feedback por año. de formación Numero de capacitaciones al año	12 0	24 0	48 2	
Administración	Debido a situación de pandemia, nos vimos en obligación de congelar los contratos, con los cual les ofrecimos al equipo de trabajo nuevas experiencias, dando como resultado mayor rentabilidad y deserción de estos.	Rotación de personal	Personas que rotaron	0 anterior al aislamiento preventivo no se había presentado ningún cambio	3 durante el proceso de aislamiento preventivo, dada la congelación de los contratos laborales el equipo de trabajo se vio en la obligación de probar nuevos escenarios, obligándonos a realizar nuevas contrataciones	Esperamos para finales de 2025 no tener que hacer nuevos procesos de rotación.	
	Los salarios en Profit49, aunque son unos de los más altos de la ciudad no son los ideales para un equipo de profesionales.	Salarios	- Tipo de contrato. - Valor del salario	Contrato a prestación de servicios \$1.000.000	Contrato a prestación de servicios \$1.200.000	Contrato termino fijo Salario mínimo + bono de \$500.000	

Tabla 19. Análisis tendencial de variables

CALIDAD DEL SERVICIO	Actualmente Profit49 no se encuentra realizando procesos de control y valoraciones, dado que el personal que se encuentra es limitado.	Seguimiento de resultados	Porcentaje de valoraciones según número de usuarios	80% de las personas que ingresaron a profit49 fueron valoradas mensualmente, el 20% restante no asistió a las citas.	Actualmente solo se ha realizado valoraciones al 20% de las personas que ingresaron, ya que por motivos de la reactivación se generó una rotación de personal en la cual nos dejó sin evaluadores.	Se espera que mínimo 95% de las personas que ingresen al gimnasio lleven procesos de seguimiento desde que ingresan y continuidad bimestral.
Finanzas	Anualmente ha manejado alrededor de egresos de \$94.680.000 Por motivos de cierre de 6 meses las ventas de Profit49 en los dos meses iniciales se han mantenido entre los 80 y los 100 planes	Egresos	Valor total de egresos	\$94.680.000	\$94.680.000	\$189.200.000
Área Técnica y profesional	Actualmente contamos con grupos pequeños de atención al adulto mayor y de infancia. De alrededor de 5 personas de cada	Servicios a población especial	Número de personas	No se realizaba ningún tipo de atención especial a adulto mayor ni a población infantil	Actualmente se cuenta con 2 programas de atención especial, los cuales nacen como prueba piloto y estamos manejando 1 grupo de adulto mayor y un grupo de niños cada uno con 5 participantes.	Se espera realizar tratamiento de diversos grupos de atención infancia, adulto mayor, y trato a mujeres en estado de gestación. Con grupos de al menos 15 participantes cada uno.
	Cada clase grupal actualmente tiene un volumen máximo de 9 personas por motivos de protocolos de bioseguridad			25 personas	9 personas	30 personas

3.3. Análisis del Sector

La industria del fitness como tal, es una evolución de las manifestaciones físicas del ser humano relativamente moderna, por lo que para conocer sus raíces debemos referirnos a los orígenes mismos de la actividad física y el deporte. En este sentido, debemos referirnos al hombre primitivo, que utilizaba el movimiento y las habilidades básicas motrices con el fin de asegurar su supervivencia en contra del ambiente hostil, los depredadores y para aprovisionar su alimentación utilizando actividades de caza y pesca.

Ahora bien, según Rodríguez (2003), podemos encontrar manifestaciones primitivas deportivas en los vestigios de las culturas aborígenes australianas y esquimales, que datan de hace unos 25.000 años. Luego, en la antigua Mesopotamia se pueden encontrar algunos bajorrelieves y esculturas con alguna información sobre el deporte a lo largo de sus casi 3.000 años de historia, dónde se aprecia las actividades de entrenamiento y cuidado de caballos para carreras en pistas tirando de un carro, así como la práctica de otros deportes como el boxeo, natación, carreras y lucha.

Por otra parte, en el antiguo Egipto se pudieron encontrar mayor cantidad de información sobre las variadas actividades deportivas practicadas por sus habitantes. Materiales deportivos, representaciones visuales, relatos escritos y lugares de práctica deportiva aportan información sobre la posible cultura más deportiva de los egipcios, a comparación de los pobladores de Mesopotamia. Carros encontrados en la tumba de Tutankhamón, presumiblemente utilizados con fines bélicos, para la caza y competiciones deportivas, así como arcos y flechas, venablos de madera y arpones también fueron hallados. También se encontraron representaciones de escenas de lucha, arponeo de peces y caza de pájaros, así como textos de la predilección de Ramsés III por las clases de natación. Al parecer, también practicaban un deporte bastante parecido a la esgrima actual, pero con bastones de madera. Otro de los aspectos deportivos que también llaman la atención, son los ejercicios acrobáticos muy semejantes a los actuales, que al parecer fueron un componente de la danza, presentes en celebraciones de festividades reales, religiosas y privadas (Rodríguez, 2013).

Entre 4.000 A.C. y la caída del Imperio Romano en el año 476 D.C., 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 con el fin de prepararse para la batalla. El entrenamiento militar antiguo tenía similitudes con los movimientos realizados en la naturaleza por los 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: saltar, lanzar (jabalina o disco), y la lucha (huelga y la lucha libre).

La Edad Media atenuó la importancia que se daba al desarrollo físico del hombre para glorificar el desarrollo espiritual, que diferencia al hombre del animal. Al desaparecer los deportes atléticos, primero por el advenimiento del Cristianismo y más adelante por las invasiones de los bárbaros y la caída del Imperio Romano, durante la Edad Media se retornó nuevamente a las formas primitivas del deporte, como entrenamiento para la guerra y la caza, practicadas principalmente por la nobleza y quedando entre el pueblo, como recuerdo de los deportes atléticos, el lanzamiento de martillo, y algunos juegos de pelota, así como un deporte comparable a lo que hoy es el lanzamiento del peso, y que pudiera ser el antecesor del tradicional lanzamiento de barra, practicado con variantes en diferentes regiones españolas. Así pues, durante la Edad Media la actividad física sufrió una separación en dos ramas: de un lado, la caza y los deportes de combate, practicados por la nobleza (justas y torneos); de otro lado algunos juegos y deportes atléticos, practicados por el pueblo, y en menor grado por los nobles (Sainz, 1992).

Entre el 1400 a 1600, el Renacimiento dio lugar a una mucho mayor y abierto interés por el cuerpo, la anatomía, la biología, la salud y la educación física. En 1420, Vittorino da Feltre, un humanista italiano y uno de los primeros educadores modernos, abrió una escuela muy popular donde más allá de los temas humanistas, dio especial énfasis en la educación física. En 1553, El Libro del “Ejercicio Corporal y Sus Provechos” del español Cristóbal Méndez, fue el primer libro para abordar exclusivamente el ejercicio físico y sus beneficios. En este, los ejercicios, juegos y deportes se clasifican, analizan y describen desde un punto de vista médico y se ofrece asesoramiento sobre cómo prevenir y recuperarse de las lesiones derivadas de estas actividades físicas. Luego, 16 años después el médico italiano Mercurialis publicó “De Arte Gymnastica”, que fue la culminación de sus estudios de la literatura clásica y médica, en particular el enfoque de los antiguos griegos y romanos a la higiene, la dieta y el ejercicio, y el uso de métodos

naturales para el tratamiento de la enfermedad. Se considera el primer libro sobre la medicina del deporte, e influyó firmemente la oleada de métodos de educación y de entrenamiento físico que comenzó a surgir en Europa dos siglos más tarde.

Según Sainz (1992), en el caso de los gimnasios, se sabe que desde la época griega aparecieron los primeros, que eran utilizados como sitios donde los jóvenes recibían instrucción y educación física, porque los griegos consideraban la armonía entre el cuerpo y el espíritu como un factor necesario para la educación de los ciudadanos.

Según Torrebadella-Flix (2013), en Barcelona probablemente se instalaron los primeros gimnasios españoles. Estos gimnasios fueron establecidos para desarrollar la primera industria organizada del ejercicio físico, los espectáculos parateatrales de volatines y funámbulos, o como fueron llamados en la época las primeras compañías gimnásticas de Alcides. Se trataba de rudimentarios locales donde los artistas aprendían y entrenaban sus funciones. A partir de 1820, el aprendizaje y el desarrollo gimnástico artístico fueron influenciados y complementados por las aportaciones técnicas que venían de Francia a través de los métodos del valenciano Francisco Amorós y Ondeano (1770-1848) y el suizo Phokion-Heinrich Clias (1782-1854).

Más tarde, en el marco de los siglos XIX y XX, son construidos los primeros gimnasios en Alemania y Estados Unidos, como espacios exclusivos para gimnastas, quienes a su vez fueron los primeros creadores de aparatos para gimnasios, ya que tenían como principal interés la difusión del ejercicio como un deporte. Los años veinte figuraron como una década en la cual prosperó la construcción de escuelas de deporte y gimnasios, dirigidos especialmente a fisicoculturistas y a deportistas de alto rendimiento (Rojas, 2013).

Según Reverter & Barbany (2007), el discurso de la gimnasia terapéutica relacionada con la salud, el que le otorga características terapéuticas y medicinales, pierde sus orígenes en el tiempo, pero cobró gran auge a partir de los años sesenta del siglo XX, es entonces que aparecen estudios serios y fiables que constatan la importancia del ejercicio cardiovascular para una mayor longevidad y calidad de vida. En los años 1960 y 1970 se empezaron a recomendar programas específicos de actividad física o prescripción de ejercicio. El estado del bienestar europeo, tal como se encendía en los

70's, viene dado por el progresivo incremento del tiempo libre disponible a través de la disminución de la jornada laboral, avances tecnológicos y del aumento de los salarios. Estas causas hacen que los ciudadanos cada vez sean más sedentarios, con el consiguiente empeoramiento de la salud. Para paliar este sedentarismo surgió la moda del footing y el uso de las bicicletas estáticas que alcanzaron una gran popularidad en España durante la década de los setenta. Por aquel entonces, estas actividades todavía no se habían generalizado de manera institucionalizada, sino que habría que esperar unos años para que se diera la proliferación de gimnasios.

Fue a partir de los años ochenta cuando se produce un incremento notable de gimnasios especializados en diferentes actividades, por un lado, los que se dedicaban al culturismo, por otro, los que se dedicaban a las artes marciales. Cabe destacar que la amplia mayoría de estos gimnasios solamente se especializaban básicamente en una actividad, ofreciendo como actividad alternativa la llamada “gimnasia sueca”. A partir de 1985 fue cuando comenzaron a implantarse otras actividades sucesoras de la gimnasia “tradicional” representadas por el aeróbic y sus derivados. Estas actividades presentaban como principal novedad la incorporación de ritmos musicales asociados a una de coreografía con movimientos corporales. Es cuando los gimnasios pasan de lugares aburridos y rutinarios a sitios divertidos y amenos (Reverter & Barbany, 2007).

En la actualidad, la industria fitness se ha convertido en un negocio multimillonario que cada día gana más seguidores, ya que personas de todo el mundo se unen. Nada más en Colombia, este mercado generó el año pasado, \$3,4 billones. Y eso que sólo el 1% de la población va a un gimnasio. La perspectiva es que esta industria seguirá creciendo, a un 20% en los años venideros, aproximadamente. No obstante, nuestro país no es el único que invierte una fortuna en ejercitarse y adelgazar. Brasil es el líder del negocio en el continente, y en América Latina el fitness se expande al doble cada año.

3.4. Análisis del Macroentorno

3.4.1 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 20. PESTEL - Análisis macroentorno

FACTORES	FACTOR EXOGENO	OPORTUNIDAD	AMENAZA
Ambiental	Riesgo biológico por COVID-19		El 6 de marzo de 2020. El Ministerio de Salud y Protección Social confirma el primer caso de COVID-19 en el territorio nacional luego de los análisis practicados a una paciente de 19 años. Este factor ha causado grandes complicaciones a las empresas dedicadas a la actividad física dado que por temor a alcanzar un contagio de Covid-19 gran parte de la población ha decidido no acudir a este tipo de establecimiento, poniendo en riesgo la economía de los mismos. https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/PET/Paginas/Covid-19_copia.aspx
POLITICO	Decreto 457 en el cual inicia el aislamiento preventivo		El Gobierno Nacional expidió el Decreto 457, mediante el cual se imparten instrucciones para el cumplimiento del Aislamiento Preventivo Obligatorio de 19 días en todo el territorio colombiano, que regirá a partir de las cero horas del 25 de marzo, hasta las cero horas del 13 de abril, en el marco de la emergencia sanitaria por causa de la pandemia del coronavirus COVID-19. https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/Gobierno-Nacional-expide-Decreto-457-mediante-el-cual-imparten-instrucciones-para-cumplimiento-Aislamiento-Preventivo-200323.aspx#:~:text=El%20Gobierno%20Nacional%20expide%20el%20marco%20de%20la%20emergencia Aislamiento el cual se extiende durante 6 meses

Tabla 21. PESTEL - Análisis macroentorno

			causando un estado de crisis financiera.
	Medidas de bioseguridad	La Resolución 666 del 24 de abril de 2020, por medio de la cual se adopta el protocolo general de bioseguridad para mitigar, controlar y realizar el adecuado manejo de la pandemia del coronavirus Covid-19	
	Reapertura de centros de actividad física	Resolución 1313 del 2020, decreta las medidas específicas para la reapertura de los centros de actividad física.	
	Cuotas políticas		Actualmente en Colombia la economía gira en torno al marco político, en Barrancabermeja no es la excepción dado que en las campañas políticas diversos centros de entrenamiento realizan campañas y esto le permite ventajas económicas sobre los demás centros de entrenamiento.
LEGAL	Normativa y creación de gimnasios	El artículo 81 de la Ley 181 nos habla sobre la creación de gimnasios e indican sobre control de estos debe ser realizado por los entes municipales y territoriales	
	Sobre creación de los CAPF	LEY 729 DE 2001 Créase los Centros de Acondicionamiento o y Preparación Físico, CAPF, Municipales o Distritales.	
	Seguridad y salud ocupacional	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.	
	Seguridad y salud ocupacional	El artículo 21 de la Ley 50 de 1990 establece que en las empresas con más de 50 trabajadores y cuya jornada sea de 48 horas a la semana, los trabajadores tendrán derecho a que 2 horas de dicha jornada se dediquen, por cuenta del empleador, a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación	
ECONOMICO	Impuestos		El gobierno nacional se ha encargado de aumentar los impuestos en Colombia para las pequeñas y medianas empresas, actualmente las declaraciones de renta deben ser dadas desde los 47978000 pesos.

Tabla 22. PESTEL - Análisis macroentorno

		Artículo 314 del estatuto tributario, fija un 10% de las ganancias ocasionales, impuestos municipales, impuestos por pago Sayco y Acinpro, impuesto a bomberos, pago de cámara de comercio entre otros.
	Impuestos al consumo	En la reforma tributaria de 2020 ha visto identificada un aumento de los tributos a los consumidores especialmente de estrato medio lo cual afecta directamente en las actividades de placer y ocio.
	Desempleo	Dado a la crisis económica gran parte de las pequeñas y medianas empresas han tenido que cerrar sus puertas, generando una tasa de desempleo mayor que en los años anteriores.
	Recesión económica	la economía colombiana ya acumula dos trimestres con fuertes contracciones por cuenta de la pandemia. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane) entre abril y junio el Producto Interno Bruto (PIB) se desaceleró un 15,8% y para el periodo comprendido entre julio y septiembre se registró una caída del 9%.
	Competencia	Actualmente en Colombia hay grandes empresas que han logrado un posicionamiento en el medio de la actividad física, centros de entrenamiento con gran musculo financiero se ha encargado de afectar la economía de los diferentes centros de entrenamiento que no cuentan con este tipo de capacidad incluyendo grandes espacios de entrenamiento con equipos de alta calidad a precios muy bajos.
TECNOLOGICO	Dependencia de	Actualmente por el aumento de tecnologías se ha identificado un aumento de vida sedentaria en las personas lo cual ha causado una necesidad de actividad física.
	Redes sociales	Una de las grandes ventajas que ha generado las redes sociales es la tendencia de vida fitness de la vida sana, en la cual muchos llamado influenciadores fitness han creado esa necesidad de mantener unos estereotipos de calidad de vida, por ende, se ha convertido en una

Tabla 23. PESTEL - Análisis macroentorno

		necesidad para los llamados milenials
SOCIAL	Cultura	En Colombia solo el 3% de la población accede a servicio de gimnasios https://www.portafolio.co/tendencias/millennials-los-que-mas-asisten-a-gimnasios-en-colombia-529623
	Competencia	Actualmente en Barrancabermeja se encuentran 15 gimnasios debidamente legalizados. De los cuales uno de estos hace parte de una empresa multinacional el cual cuentan con suficiente musculo financiero, el instituto del deporte ofrece actividades denominadas ruta centenario la cual se realiza de lunes jueves y no tiene ningún costo a la población.
Laboral	Vigilancia epidemiológica	El programa de vigilancia epidemiológica se ha convertido en una herramienta fundamental para aquellas personas que no cuentan con los mejores hábitos de vida saludable y desean mantener su situación laboral, en nuestro caso muchos de nuestros usuarios han llegado a las instalaciones con esa problemática que termina convirtiéndose en la motivación inicial para Pérdida de peso o la obtención de hábitos y estilos de vida saludable
	Nuevos estudios sobre proceso de entrenamiento	Gracias a estos estudios que contantemente se están haciendo se ha podido desarrollar diferentes tendencias del entrenamiento, lo cual genera procesos de especificidad en cada uno de los usuarios

3.4.2 Evaluación de Factores Externos

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 24. Matriz de evaluación de factores externos - MEFE

	Oportunidad	Peso	Calificación	Ponderación
1	La Resolución 666 del 24 de abril de 2020, por medio de la cual se adopta el protocolo general de bioseguridad para mitigar, controlar y realizar el adecuado manejo de la pandemia del coronavirus Covid-19	0.07	3	0.21
2	Resolución 1313 del 2020, decreta las medidas específicas para la reapertura de los centros de actividad física.	0.08	3	0.24
3	El artículo 81 de la Ley 181 nos habla sobre la creación de gimnasios e indican sobre control de estos debe ser realizado por	0.07	3	0.21
4	LEY 729 DE 2001 Créase los Centros de Acondicionamiento o y Preparación Físico, CAPF, Municipales o Distritales.	0.05	3	0.15
5	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.	0.05	3	0.15
6	Actualmente por el aumento de tecnologías se ha identificado un aumento de vida sedentaria en las personas lo cual ha causado una necesidad de actividad física	0.06	4	0.24
7	Una de las grandes ventajas que ha generado las redes sociales es la tendencia de vida fitness de la vida sana, en la cual muchos llamado influenciadores fitness han creado esa necesidad de mantener unos estereotipos de calidad de vida, por ende, se ha convertido en una necesidad para los llamados milenials	0.06	4	0.24
8	El programa de vigilancia epidemiológica se ha convertido en una herramienta fundamental para aquellas personas que no cuentan con los mejores hábitos de vida saludable y desean mantener su situación laboral, en nuestro caso muchos de nuestros usuarios han llegado a las instalaciones con esa problemática que termina convirtiéndose en la motivación inicial para pérdida de peso o la obtención de hábitos y estilos de vida saludable	0.06	3	0.18
	Amenazas	Peso	Califica	pondera
1	El 6 de marzo de 2020. El Ministerio de Salud y Protección Social confirma el primer caso de COVID-19 en el territorio nacional luego de los análisis practicados a una paciente de 19 años. https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/PET/Paginas/Covid-19_copia.aspx este factor ha causado grandes complicaciones a las empresas dedicadas a la actividad física dado que por temor a alcanzar un contagio de Covid-19 gran parte de la población ha decidido no acudir a este tipo de establecimiento, poniendo en riesgo la economía de estos.	0.05	1	0.05
2	El Gobierno Nacional expidió el Decreto 457, mediante el cual se imparten instrucciones para el cumplimiento del Aislamiento Preventivo Obligatorio de 19 días en todo el territorio colombiano, que regirá a partir de las cero horas del 25 de marzo, hasta las cero horas del 13 de abril, en el marco de la emergencia sanitaria por causa de la pandemia del coronavirus COVID-19. https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/Gobierno-Nacional-expide-Decreto-457-mediante-el-cual-imparten-instrucciones-para-cumplimiento-Aislamiento-Preventivo-200323.aspx#:~:text=El%20Gobierno%20Nacional%20expidi%C3%B3%20el,el%20marco%20de%20la%20emergencia Aislamiento el cual se extiende durante 6 meses causando un estado de crisis financiera.	0.04	1	0.04
3	El gobierno nacional se ha encargado de aumentar los impuestos en Colombia para las pequeñas y medianas empresas, actualmente las declaraciones de renta deben ser dadas desde los 47978000 pesos. Artículo 314 del estatuto tributario, fija un 10% de las ganancias ocasionales, impuestos municipales, impuestos por pago Sayco y Acinpro, impuesto a bomberos, pago de cámara de comercio entre otros.	0.03	1	0.03
4	En la reforma tributaria de 2020 ha visto identificada un aumento de los tributos a los consumidores especialmente de estrato medio lo cual afecta directamente en las actividades de placer y ocio.	0.05	2	0.1
5	Dado a la crisis económica gran parte de las pequeñas y medianas empresas han tenido que cerrar sus puertas, generando una tasa de desempleo mayor que en los años anteriores.	0.06	2	0.12
6	la economía colombiana ya acumula dos trimestres con fuertes contracciones por cuenta de la pandemia. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane) entre abril y junio el Producto Interno Bruto (PIB) se desaceleró un 15,8% y para el periodo comprendido entre julio y septiembre se registró una caída del 9%.	0.06	2	0.12

Tabla 25. Matriz de evaluación de factores externos - MEFE

7	Actualmente en Colombia hay grandes empresas que han logrado un posicionamiento en el medio de la actividad física, centros de entrenamiento con gran músculo financiero se ha encargado de afectar la economía de los diferentes centros de entrenamiento que no cuentan con este tipo de capacidad incluyendo grandes espacios de entrenamiento con equipos de alta calidad a precios muy bajos.	0.03	1	0.03
8	En Colombia solo el 3% de la población accede a servicio de gimnasios https://www.portafolio.co/tendencias/millennials-los-que-mas-asisten-a-gimnasios-en-colombia-529623	0.07	2	0.14
9	Actualmente en Barrancabermeja se encuentran 15 gimnasios debidamente legalizados. De los cuales uno de estos hace parte de una empresa multinacional el cual cuentan con suficiente músculo financiero, el instituto del deporte ofrece actividades denominadas ruta centenario la cual se realiza de lunes a jueves y no tiene ningún costo a la población.	0.06	1	0.06
10	Actualmente en Colombia la economía gira en torno al marco político, en Barrancabermeja no es la excepción dado que en las campañas políticas diversos centros de entrenamiento realizan campañas y esto le permite ventajas económicas sobre los demás centros de entrenamiento	0.05	1	0.05
				2.36

La calificación obtenida en la matriz MEFE (2,36) expone a Profit49 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.

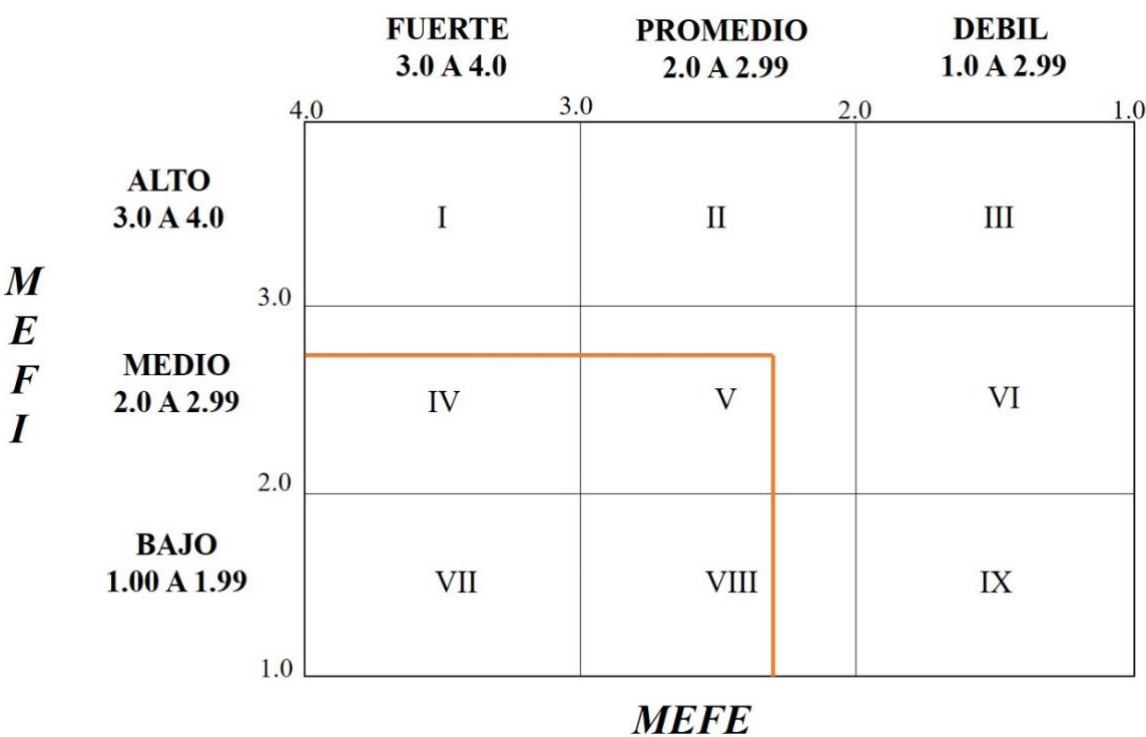
3.5. Postura Estratégica de la Organización

3.5.1 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.

Al realizar nuestra visualización en el Plano IE, con las coordenadas de nuestra Matriz MEFI (2,76) y MEFE (2,36) podemos concluir que nuestros puntos se asignan en el cuadrante V, con un título de “retener y mantener”, identificando que nuestras estrategias podrán ser la desarrollo del mercado, penetración en el mercado, el desarrollo del producto, integración y diversificación.

Figura 3. Representación matriz interna-externa



3.5.2 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 26. Calificación Matriz PEYEA: Fuerza Financiera

Fuerza Financiera FF	Valor numérico
Endeudamiento	5
Egreso	2
Ventas	6
Ingresos	6
Tarifas	5
Calificación Promedio	4,8

Tabla 27. *Calificación Matriz PEYEA: Fuerza Industrial*

Fuerza Industrial FI	Valor numérico
Recursos tecnológicos	4
Seguridad y salud ocupacional	4
Maquinarias	5
Programa de vigilancia epidemiológica	3
Nuevas tendencias de entrenamiento	6
Calificación Promedio	4,4

Tabla 28. *Calificación Matriz PEYEA: Ventaja Competitiva*

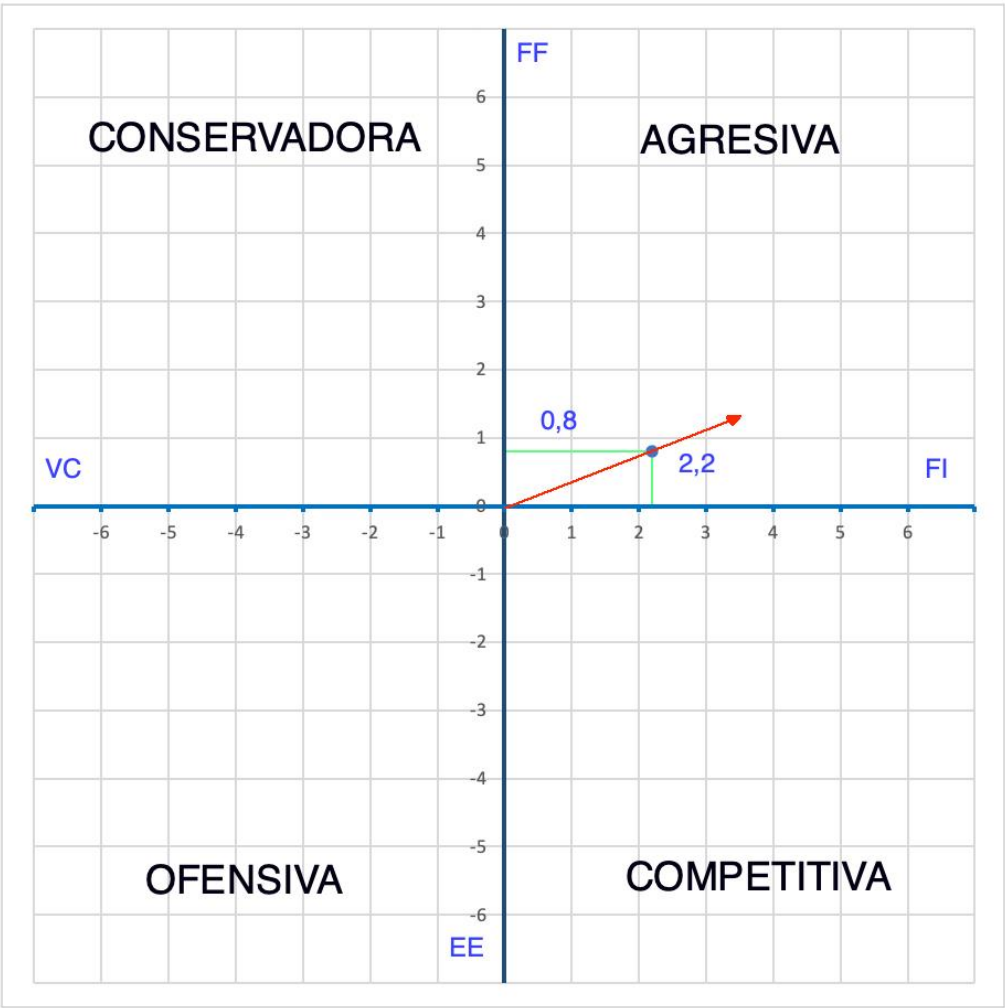
Ventaja Competitiva VC	Valor numérico
Ubicación estratégica	-2
Capacitación	-3
Talento humano	-1
Atención al cliente	-1
Servicio a población especial	-4
Calificación Promedio	-2,2

Tabla 29. *Calificación Matriz PEYEA: Estabilidad del Entorno*

Estabilidad del Entorno EE	Valor numérico
Desempleo	-3
Riesgo biológico	-6
Administración municipal	-2
Impuestos	-4
Competencia	-5
Calificación Promedio	-4,0

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 Profit49 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 debemos tener un Crecimiento Rápido en el Mercado y una Posición Competitiva Fuerte.

Figura 4. Representación gráfica matriz PEYEA



3.6. Formulación de la Estrategia

3.6.1 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 30. Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC para oportunidades

Factores clave	Ponderado	Desarrollo del mercado		Penetración en el mercado		Desarrollo del producto		Integración		Diversificación	
		A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA
OPORTUNIDADES	P	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA
La Resolución 666 del 24 de abril de 2020, por medio de la cual se adopta el protocolo general de bioseguridad para mitigar, controlar y realizar el adecuado manejo de la pandemia del coronavirus Covid-19	0.07	3	0,21	2	0,14	2	0,14	1	0,07	1	0,07
Resolución 1313 del 2020, decreta las medidas específicas para la reapertura de los centros de actividad física.	0.08	4	0,32	2	0,16	3	0,24	1	0,08	1	0,08
El artículo 81 de la Ley 181 nos habla sobre la creación de gimnasios e indican sobre control de estos debe ser realizado por	0.07	2	0,14	2	0,14	3	0,21	2	0,14	2	0,14
LEY 729 DE 2001 Créase los Centros de Acondicionamiento o y Preparación Físico, CAPF, Municipales o Distritales.	0.05	2	0,10	2	0,10	2	0,10	1	0,05	1	0,05
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.	0.05	2	0,10	3	0,15	2	0,10	2	0,10	3	0,15
Actualmente por el aumento de tecnologías se ha identificado un aumento de vida sedentaria en las personas lo cual ha causado una necesidad de actividad física	0.06	1	0,06	3	0,18	2	0,12	2	0,12	2	0,12
Una de las grandes ventajas que ha generado las redes sociales es la tendencia de vida fitness de la vida sana, en la cual muchos llamado influenciadores fitness han creado esa necesidad de mantener unos estereotipos de calidad de vida, por ende, se ha convertido en una necesidad para los llamados milenials	0.06	3	0,18	4	0,24	2	0,12	3	0,18	4	0,24
El programa de vigilancia epidemiológica se ha convertido en una herramienta fundamental para aquellas personas que no cuentan con los mejores hábitos de vida saludable y desean mantener su situación laboral, en nuestro caso muchos de nuestros usuarios han llegado a las instalaciones con esa problemática que termina convirtiéndose en la motivación inicial para pérdida de peso o la obtención de hábitos y estilos de vida saludable	0.06	3	0,18	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12

Tabla 31. Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC para amenazas

Factores clave	Ponderado	Desarrollo del mercado		Penetración en el mercado		Desarrollo del producto		Integración		Diversificación	
		A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA
AMENAZAS	P	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA
El 6 de marzo de 2020. El Ministerio de Salud y Protección Social confirma el primer caso de COVID-19 en el territorio nacional luego de los análisis practicados a una paciente de 19 años. https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/PET/Paginas/Covid-19_copia.aspx este factor ha causado grandes complicaciones a las empresas dedicadas a la actividad física dado que por temor a alcanzar un contagio	0.05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05

Tabla 32. Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC para amenazas

de covid gran parte de la población ha decidido no acudir a este tipo de establecimiento, poniendo en riesgo la economía de estos.											
El Gobierno Nacional expidió el Decreto 457, mediante el cual se imparten instrucciones para el cumplimiento del Aislamiento Preventivo Obligatorio de 19 días en todo el territorio colombiano, que regirá a partir de las cero horas del 25 de marzo, hasta las cero horas del 13 de abril, en el marco de la emergencia sanitaria por causa de la pandemia del coronavirus COVID-19. Aislamiento el cual se extiende durante 6 meses causando un estado de crisis financiera.	0.04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04
El gobierno nacional se ha encargado de aumentar los impuestos en Colombia para las pequeñas y medianas empresas, actualmente las declaraciones de renta deben ser dadas desde los 47978000 pesos. Artículo 314 del estatuto tributario, fija un 10% de las ganancias ocasionales, impuestos municipales, impuestos por pago Sayco y Acinpro, impuesto a bomberos, pago de cámara de comercio entre otros.	0.03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
En la reforma tributaria de 2020 ha visto identificada un aumento de los tributos a los consumidores especialmente de estrato medio lo cual afecta directamente en las actividades de placer y ocio.	0.05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Dado a la crisis económica gran parte de las pequeñas y medianas empresas han tenido que cerrar sus puertas, generando una tasa de desempleo mayor que en los años anteriores.	0.06	1	0,06	2	0,12	2	0,12	1	0,06	1	0,06
la economía colombiana ya acumula dos trimestres con fuertes contracciones por cuenta de la pandemia. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane) entre abril y junio el Producto Interno Bruto (PIB) se desaceleró un 15,8% y para el periodo comprendido entre julio y septiembre se registró una caída del 9%.	0.06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
Actualmente en Colombia hay grandes empresas que han logrado un posicionamiento en el medio de la actividad física, centros de entrenamiento con gran musculo financiero se ha encargado de afectar la economía de los diferentes centros de entrenamiento que no cuentan con este tipo de capacidad incluyendo grandes espacios de entrenamiento con equipos de alta calidad a precios muy bajos.	0.03	3	0,09	2	0,06	4	0,12	1	0,06	4	0,12
En Colombia solo el 3% de la población accede a servicio de gimnasios https://www.portafolio.co/tendencias/milenials-los-que-mas-asisten-a-gimnasios-en-colombia-529623	0.07	1	0,07	1	0,07	3	0,21	1	0,07	1	0,07
Actualmente en Barrancabermeja se encuentran 15 gimnasios debidamente legalizados. De los cuales uno de estos hace parte de una empresa multinacional el cual cuentan con suficiente musculo financiero, el instituto del deporte ofrece actividades denominadas ruta centenario la cual se	0.06	1	0,06	1	0,06	4	0,24	2	0,12	4	0,24

Tabla 33. Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC para amenazas

realiza de lunes a jueves y no tiene ningún costo a la población.											
Actualmente en Colombia la economía gira en torno al marco político, en Barrancabermeja no es la excepción dado que en las campañas políticas diversos centros de entrenamiento realizan campañas y esto le permite ventajas económicas sobre los demás centros de entrenamiento	0.05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05

Tabla 34. Matriz de planeación estratégica cuantitativa - MPEC para fortalezas

Factores clave	Ponderado	Desarrollo del mercado		Penetración en el mercado		Desarrollo del producto		Integración		Diversificación	
FORTALEZAS	P	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA
Actualmente cuenta con una ubicación estratégica, lo cual le permite acceder a una población más amplia.	0.04	3	0,12	3	0,12	1	0,04	2	0,08	2	0,08
Contamos con equipos de alta fidelidad lo cual generan un atractivo a los usuarios.	0.05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	1	0,05	2	0,10
se maneja promoción de información en redes sociales sobre los procesos que se llevan a cabo mostrando la calidad de servicio ofrecido.	0.04	4	0,16	4	0,16	1	0,04	2	0,08	2	0,08
Profit49 actualmente realiza procesos de formación semanal a su equipo de trabajo sobre servicio, atención al cliente, refuerzos de conocimiento teórico y prácticos.	0.05	4	0,20	3	0,15	4	0,20	2	0,10	4	0,20
Profit49 cuenta con procesos de seguimiento sobre la calidad de servicio, tales como encuestas de satisfacción buzón de sugerencias con el fin de mantener los procesos de la manera óptima posible.	0.04	2	0,08	4	0,16	1	0,04	1	0,04	2	0,08
Profit49 cuenta con profesionales idóneos los cuales llevan procesos de acondicionamiento físico, planes nutricionales.	0.05	4	0,20	4	0,20	4	0,20	3	0,15	4	0,20
Cada profesional de Profit49 tiene la capacidad de realizar acompañamiento a las rutinas de alrededor 20 personas al mismo tiempo	0.06	4	0,24	4	0,24	3	0,18	3	0,18	2	0,12
Profit49 tiene experiencia en procesos de rehabilitación de rodillas y ciertas lesiones en espada y columna vertebral y problemas de nervio ciático	0.06	3	0,18	4	0,24	4	0,24	3	0,18	4	0,24
Los entrenadores de Profit49 optimizan las áreas de entrenamiento para poder garantizar un servicio de calidad, implementando circuitos de entrenamiento funcional y tradicional.	0.06	3	0,18	3	0,18	2	0,12	2	0,12	4	0,24
Se usan diversas tendencias actualizadas de entrenamiento los cuales permite abarcar un mayor número de población. Tales como entrenamiento funcional, cross training, calistenia, entrenamiento s metabólicos, entrenamientos grupales, entrenamiento híbrido.	0.05	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,2	4	0,20

Tabla 35. Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC para debilidades

Factores clave	Ponderado	Desarrollo del mercado		Penetración en el mercado		Desarrollo del producto		Integración		Diversificación	
		A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA
DEBILIDADES	P										
Las instalaciones en las que Profit49 actualmente se encuentran son cómodas, aunque carecen de espacio.	0.05	2	0,10	2	0,10	3	0,15	2	0,10	3	0,15
Debido a situación de pandemia, nos vimos en obligación de congelar los contratos, con los cual les ofrecimos al equipo de trabajo nuevas experiencias, dando como resultado mayor rentabilidad y deserción de estos.	0.04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04
Actualmente carecemos de un control electrónico de acceso a las instalaciones, lo cual genera fugas de presupuesto.	0.05	1	0,05	2	0,10	1	0,05	1	0,10	1	0,05
Carecemos de proceso de control de seguimiento a los usuarios que no han asistido a las sesiones de entrenamiento.	0.06	1	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06	1	0,06
Las clases grupales actualmente no se encuentran en completo funcionamiento.	0.04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04
Aforo máximo reducido.	0.05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Publicidad limitada	0.05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Anualmente ha manejado alrededor el egreso de \$94.680.000	0.06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
Horarios de atención al cliente limitados. Ya que no contamos con servicios los domingos y los festivos solo trabajamos media jornada.	0.05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Actualmente Profit49 no se encuentra realizando procesos de control y valoraciones, dado que el personal que se encuentra es limitado.	0.05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
TOTAL			4,11		4,28		4,13		3,23		3,88

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: **Penetración en el mercado** con un puntaje total de 4.28 y **Desarrollo del producto** con un puntaje total de 4,13.

3.7. Análisis Estructural

3.7.1 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.

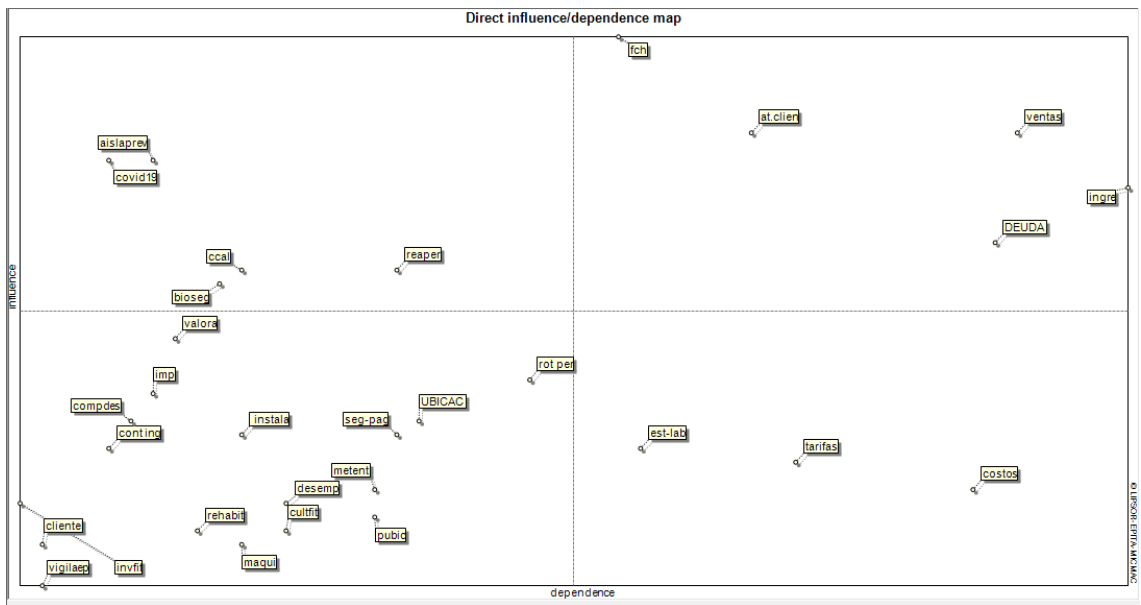
Tabla 36. Variables analizadas en el software MICMAC

N°	Long label	Short label	Description	Theme
1	Ubicación	UBICAC		INSTALACIONES PLANTAS Y EQUIPO
2	Instalaciones	instala		INSTALACIONES PLANTAS Y EQUIPO
3	Maquinaria	maqui		INSTALACIONES PLANTAS Y EQUIPO
4	Seguimiento de pagos	seg-pag		MERCADEO
5	Publicidad	pubic		MERCADEO
6	Estabilidad laboral	est-lab		ADMINISTRACIÓN
7	Formación de capital humano	fch		ADMINISTRACIÓN
8	Rotación de personal	rot per		ADMINISTRACIÓN
9	Control de calidad	ccal		ADMINISTRACIÓN
10	control de ingresos	cont ing		ADMINISTRACIÓN
11	seguimiento de resultados	valora		ADMINISTRACIÓN
12	Rentabilidad	ingre		FINANZAS
13	Endeudamiento	DEUDA		FINANZAS
14	Costos	costos		FINANZAS
15	Ventas	ventas		FINANZAS
16	Tarifas	tarifas		FINANZAS
17	Atención al cliente	at.clien		ÁREA TÉCNICA Y PROFESIONAL
18	Diversidad de métodos	metent		ÁREA TÉCNICA Y PROFESIONAL
19	Rehabilitación	rehabit		ÁREA TÉCNICA Y PROFESIONAL
20	Riesgo biológico por Covid-19	covid19		AMBIENTAL
21	Aislamiento preventivo	aislaprev		POLÍTICO
22	Normas de bioseguridad	bioseg		POLÍTICO
23	Reapertura de centros de actividad física	reaper		POLÍTICO
24	Clientelismo	clientel		POLÍTICO
25	Impuestos	imp		ECONÓMICO
26	Desempleo	desemp		ECONÓMICO
27	Competencia desleal	compdes		SOCIAL
28	Programa vigilancia epidemiológica	vigilaep		LABORAL
29	Investigación del fitness	invfit		LABORAL
30	Cultura fitness	cultfit		SOCIAL

3.7.3 Plano de Influencias Directas

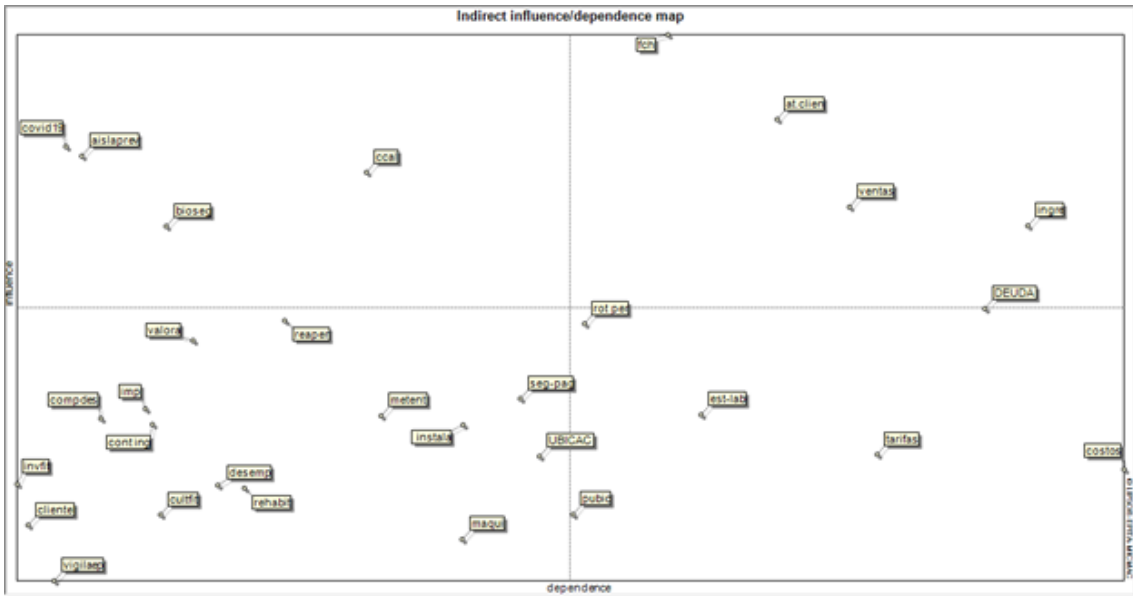
En el plano se identifican en el cuadrante superior derecho las variables estratégicas que serán objeto de estudio para la organización.

Figura 6. Plano de influencias directas



3.7.4 Plano de Influencias Indirectas

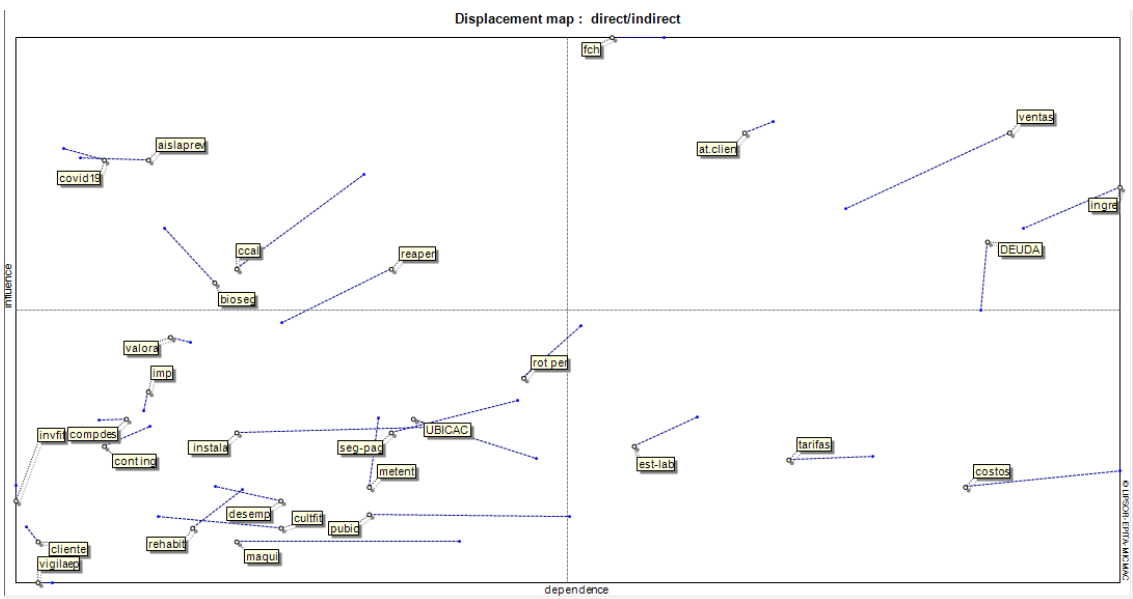
Figura 7. Plano de influencias indirectas



3.7.5 Plano de Desplazamiento

3.7.6 Listado de Variables Estratégicas

Figura 8. Plano de desplazamientos



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.

Tabla 37. *Listado de variables estratégicas*

N°	Título largo	Título corto	Descripción
1	Ventas	vent	¿Qué tan probable es que Profit49 aumente las ventas brutas en un 20% para finales de 2021 Objetivo: para finales del 2021 aumentar las ventas brutas en un 20% con respecto a las ventas del año 2019
2	Rentabilidad	rentab	¿Qué tan probable es que para finales del 2021 halla un incremento de la rentabilidad del 5% con respecto al año 2019? Objetivo: alcanzar una rentabilidad del 53% en el año 2021
3	Capacidad de endeudamiento	deuda	¿Qué tan probable es que para finales de 2021 la capacidad de endeudamiento se encuentre completamente libre? Objetivo: liberar el 100% de la capacidad de endeudamiento a finales del 2021
4	Atención al cliente	AAC	¿Qué tan probable es que al mejorar la atención al cliente se aumente el número de usuarios nuevos al gimnasio? Objetivo: para mediados del 2021 poder perfeccionar la calidad de la atención a la cliente ofrecida, de tal manera que esta sea un agente diferenciador en los gimnasios de Barrancabermeja
5	Formación de capital humano	FCH	¿Qué tan probable es que la aplicación de capacitaciones semanales mejore un aumento en la calidad de la atención al cliente, fidelizando los usuarios? Objetivo: realizar capacitaciones y procesos de retroalimentación para así poder fidelizar los usuarios inscritos.

3.8. Diseño y Construcción de Escenarios

3.8.1 Método SMIC

El método ProbExterp fue desarrollado por Michel Godet en 1974. Los métodos de impactos cruzados probabilísticos se orientan a determinar probabilidades simples y condicionales de hipótesis y/o eventos, los mismo que las probabilidades de combinación de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre eventos y/o hipótesis. Estos vienen a determinar las probabilidades simples y condicionadas de hipótesis o eventos,

así como las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre los eventos y/o hipótesis.

El objetivo de estos métodos no es solamente el de hacer destacar los escenarios más probables, sino también el de examinar las combinaciones de hipótesis que serán excluidas a priori. El método de impactos cruzados es el término genérico de una familia de técnicas que intentan evaluar los cambios en las probabilidades de un conjunto de acontecimientos como consecuencia de la realización de uno de ellos.

SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados) que ha dado pruebas de su valía por el significativo número de aplicaciones concretas a las que ha dado lugar. En la práctica, si se considera un sistema de N hipótesis, el método SMIC, a partir de las informaciones facilitadas por los expertos, posibilita elegir entre las $2N$ imágenes posibles (juegos de hipótesis) aquellas que deberían (habida cuenta de su probabilidad de realización) ser estudiadas muy particularmente. El método consiste por tanto en vigilar estrechamente los futuros más probables que serán recogidos por el método de los escenarios.

3.8.2 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:

1. Evaluar la probabilidad simple de realización de una hipótesis desde una probabilidad 1 (muy débil) hasta una probabilidad 5 (acontecimiento muy probable)
2. 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.

3.8.3 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.

3.9. Perfil de los Expertos Evaluadores

Alejandro de Jesús Sarmiento Hernández, nacido el 7 de agosto de 1987 en la ciudad de Barrancabermeja. licenciado en educación física de la Universidad de Pamplona, cuenta con 7 años de experiencia en tema relacionado con el fitness. Coordinador del programa acondicionamiento físico en la universidad industrial de Santander, propietario del CAF Profit49.

Alba Pinto, nacida el 25 de enero de 1988 en la ciudad de Bucaramanga, graduada como ingeniera mecánica de la Universidad Industrial de Santander, especialista en Gerencia de Proyectos. Socia capitalista del CAF Profit49.

Oscar Rivera, graduado como ingeniero industrial de la Universidad Santo Tomas de Aquino aspirante a especialista en HSEQ. Administrador del CAF Profit49.

Cristian Camilo Peña Sánchez, nacido el 7 de febrero de 1988 en Bogotá. Licenciado en Educación Física y Deporte, graduado de la Universidad Internacional de Educación Física y Deporte de La Habana, Cuba. Máster en Actividad Física y Salud de la Universidad Internacional de Andalucía, España. Docente universitario y metodólogo deportivo.

Tabla 38. Información de los evaluadores

N°	Apellido	Nombre	Grupo	Peso
1	Sarmiento	Alejandro	Profit49	1
2	Pinto	Alba	Profit49	1
3	Rivera	Oscar	Profit49	1
4	Peña	Cristian	Profit49	1

3.10. Presentación de Escenarios en Histograma

Figura 9. Histograma de probabilidad de los escenarios evaluador 1

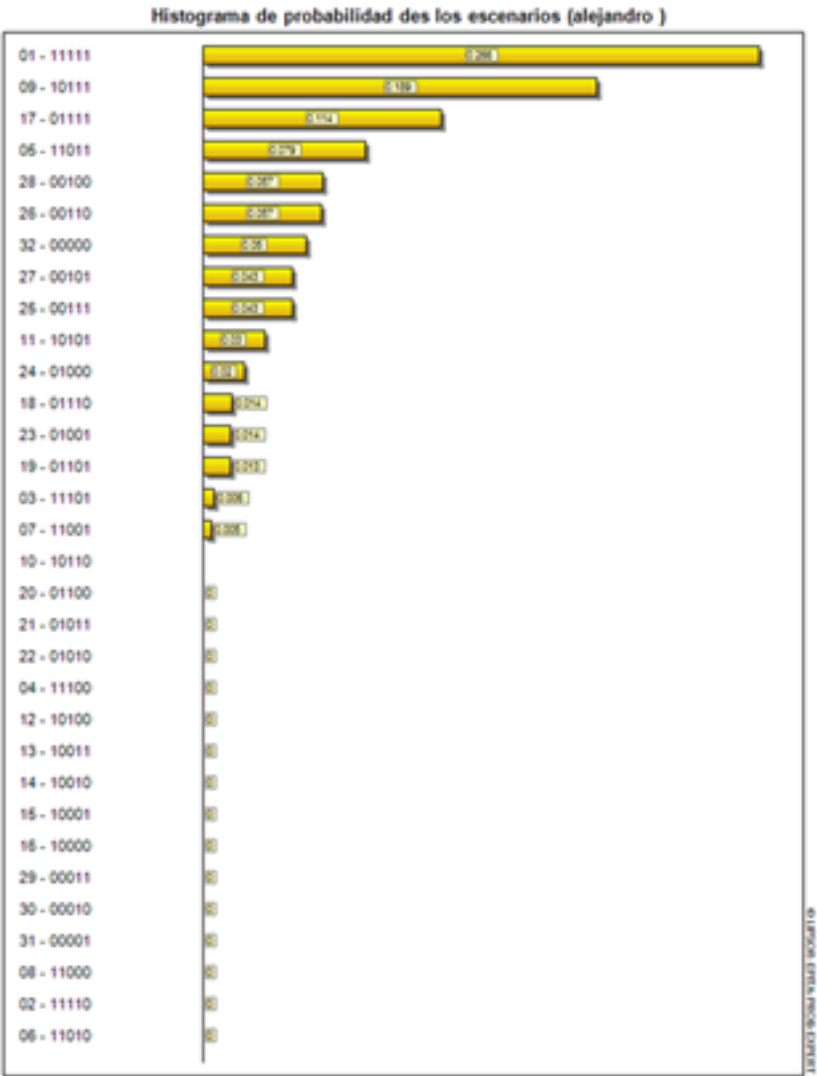


Figura 10. Histograma de probabilidad de los escenarios evaluador 2

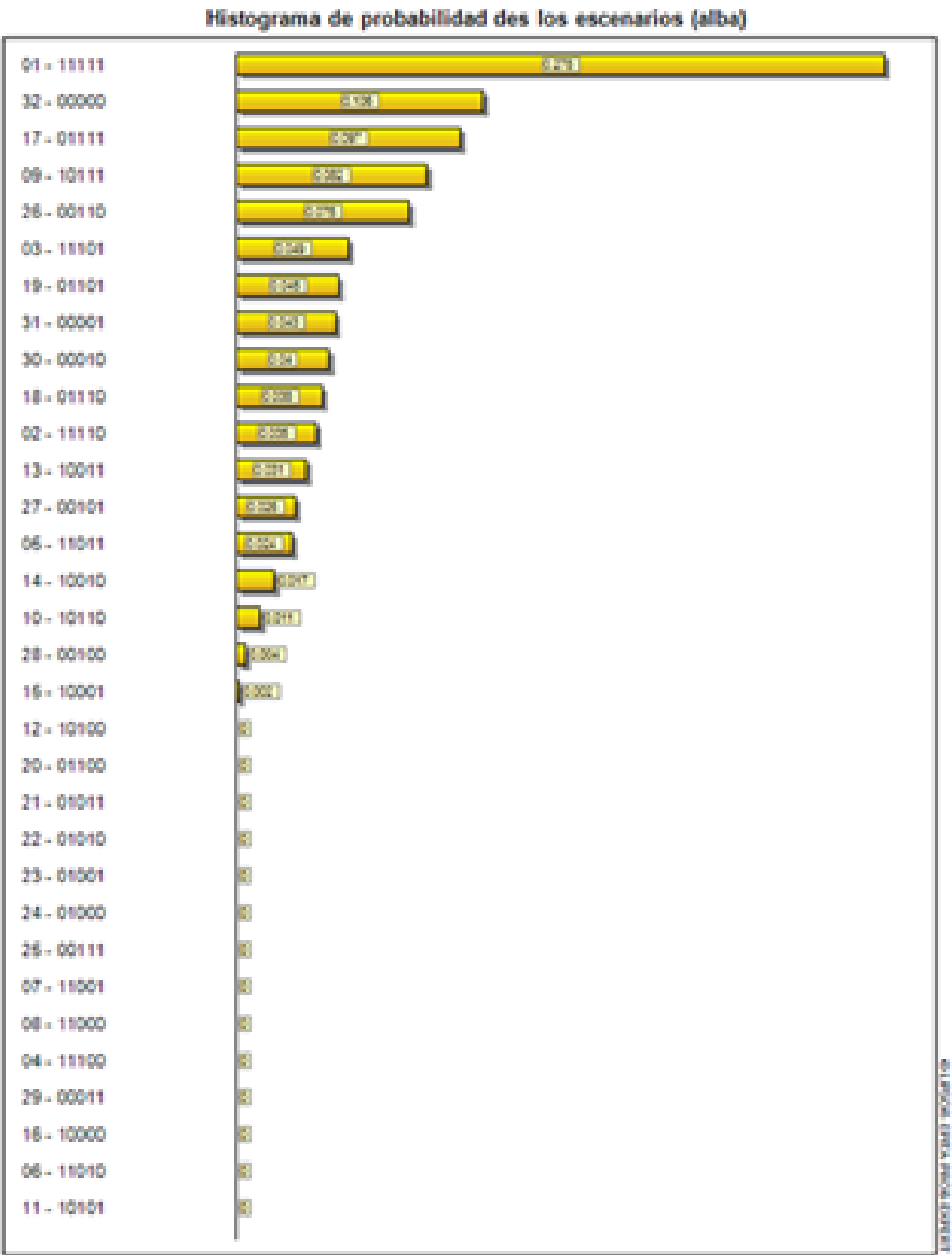


Figura 11. Histograma de probabilidad de los escenarios evaluador 3

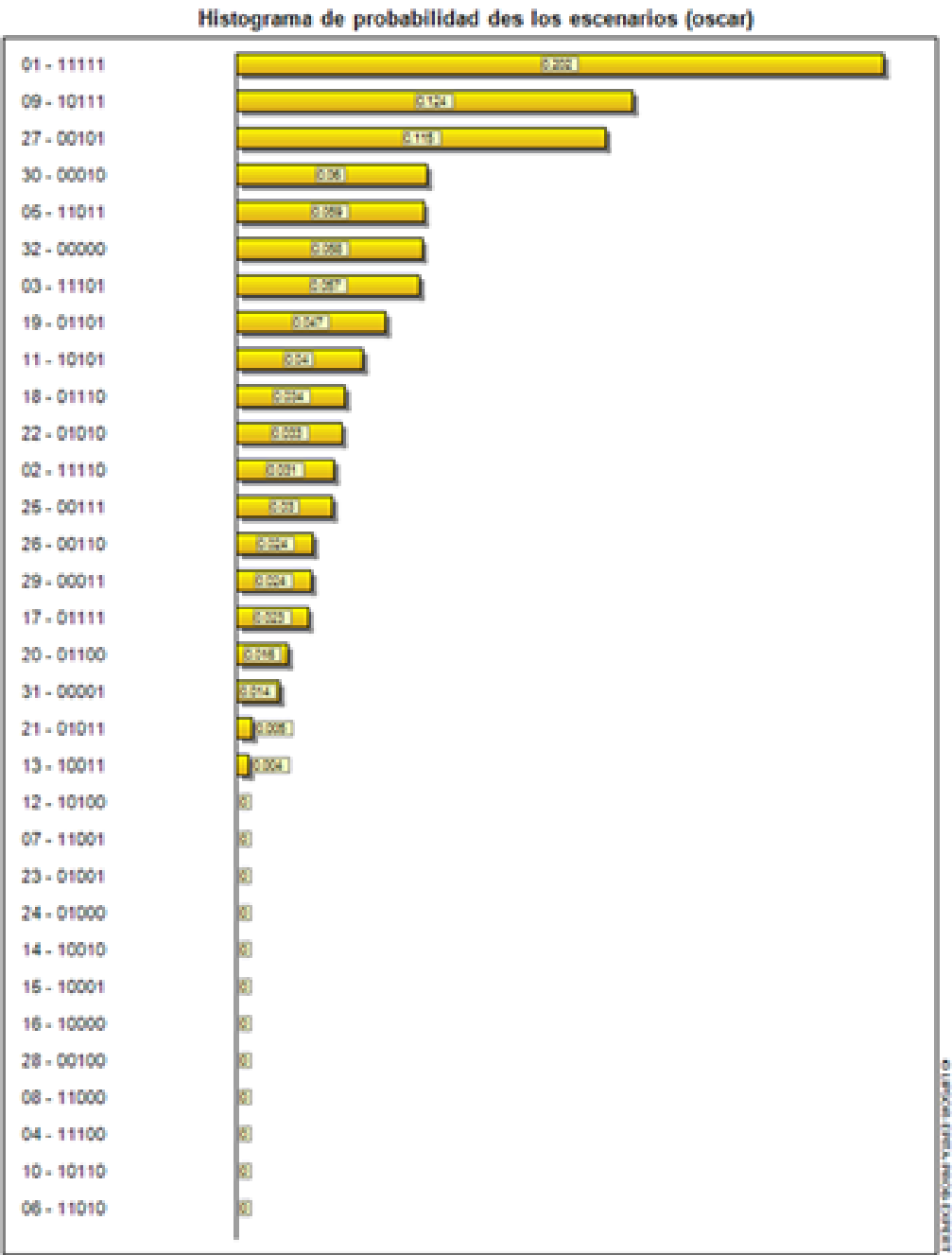


Figura 12. Histograma de probabilidad de los escenarios evaluador 4

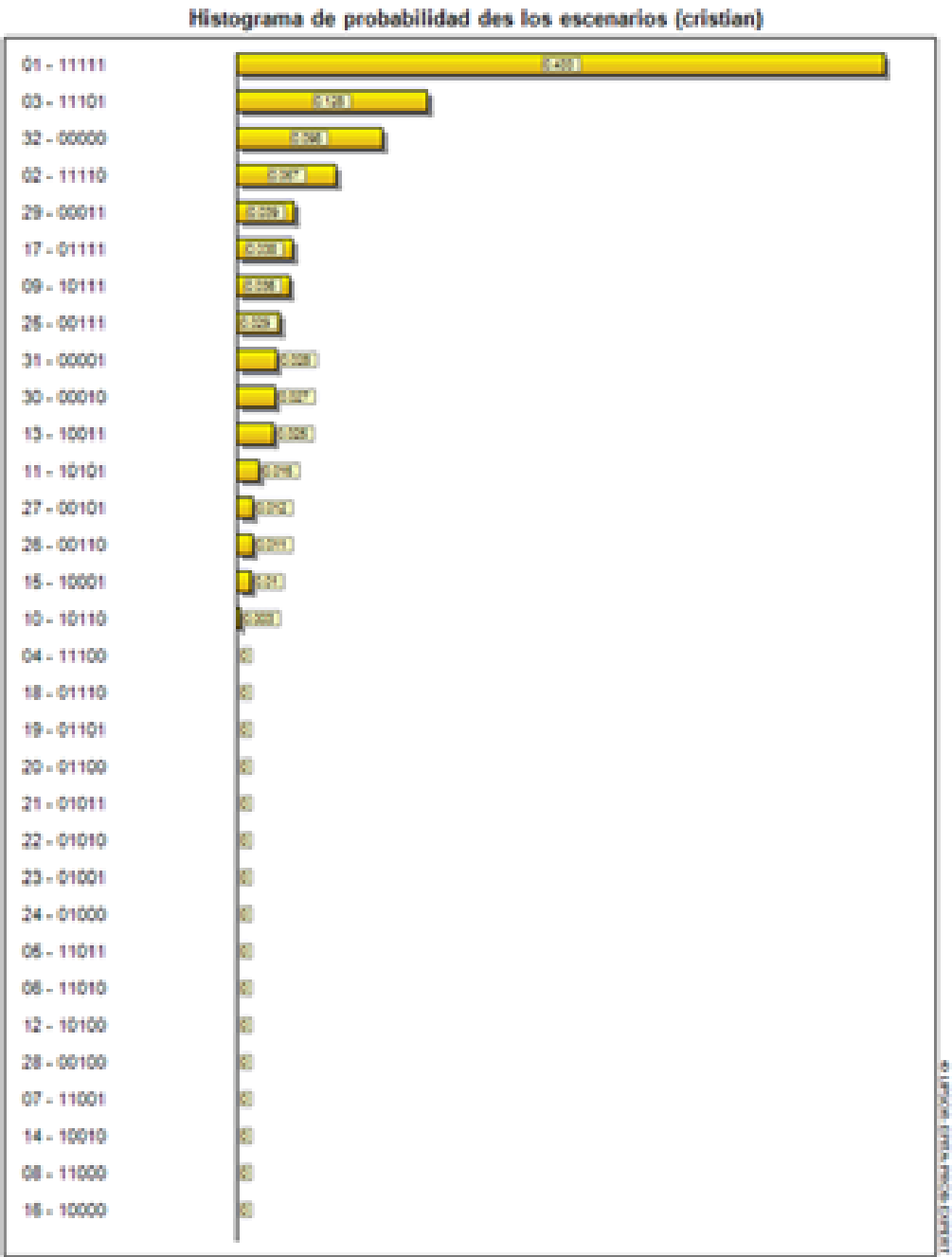
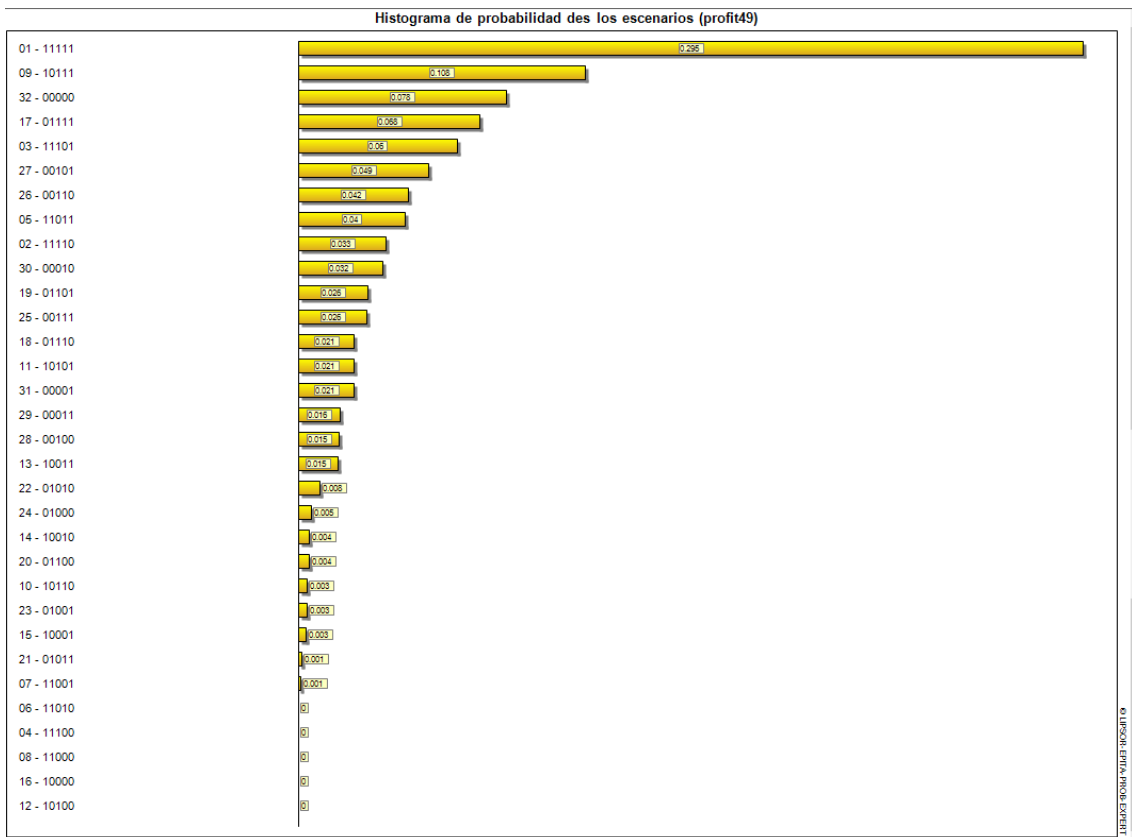


Figura 13. Histograma de probabilidad de los escenarios



3.11. Escenarios Probables

Tabla 39. Escenario Probable

ESCENARIO PROBABLE 01 - 11111	
¿Qué pasó en el camino?	Consecuencia
¿Qué hicimos, que dejamos de hacer?	¿Qué implicaciones tiene?
Profit49 adopta estrategias comerciales para aumentar las ventas respecto a las obtenidas en el año 2019.	Las ventas aumentaron en un 20%, lo que contribuye al crecimiento de la empresa.
La empresa optimiza los procesos productivos, aumenta sus ingresos y disminuye los gastos, lo que conlleva a un aumento de la rentabilidad.	Aumento de la rentabilidad de la empresa, lo que hace que los dueños realicen reinversión de capital para mejorar las instalaciones y las maquinas.

Tabla 40. *Escenario Probable*

Profit49 realiza el pago total de sus deudas ante entidades financieras, por lo que queda en una fuerte posición financiera.	Al tener una deuda de 0 pesos ante las entidades financieras, se comienza a reinvertir dinero en la adquisición maquinaria y equipos para la apertura de una nueva sede.
La gerencia de Profit49 adopta una ambiciosa política de mejoramiento del servicio al cliente, con lo que rápidamente se refleja en un sello diferenciador de la empresa ante los demás gimnasios de la ciudad.	La empresa se convierte en el gimnasio con el mejor servicio al cliente de Barrancabermeja, por lo que se hace conocido en la ciudad y muchos clientes de otros gimnasios deciden ingresar a entrenar en Profit49.
Los entrenadores de Profit49 comienzan a recibir capacitaciones semanales sobre temas como servicio al cliente, comunicación asertiva, feedback positivo, ventas efectivas, entre otros.	La mayoría de los nuevos clientes de Profit49 deciden seguir entrenando en el gimnasio, ya que sienten además de estar en manos de profesionales, un trato humano y cercano, lo que contribuye a aumentar el porcentaje de retención al cliente de la empresa.

Tabla 41. *Escenario optimista*

ESCENARIO OPTIMISTA 09 - 10111	
¿Qué pasó en el camino?	Consecuencia
¿Qué hicimos, que dejamos de hacer?	¿Qué implicaciones tiene?
Profit49 adopta estrategias comerciales para aumentar las ventas respecto a las obtenidas en el año 2019.	Las ventas aumentaron en un 20%, lo que contribuye al crecimiento de la empresa.
Profit49 no se preocupa por aumentar los ingresos ni por disminuir los gastos, lo que hace que baje la rentabilidad de esta.	Al disminuir la rentabilidad de la empresa, los propietarios deciden no reinvertir en el mejoramiento de las maquinarias, lo que

Tabla 42. *Escenario optimista*

	hace que poco a poco se vayan quedando obsoletas frente a las de la competencia.
Profit49 realiza el pago total de sus deudas ante entidades financieras, por lo que queda en una fuerte posición financiera.	Al tener una deuda de 0 pesos ante las entidades financieras, se comienza a reinvertir dinero en la adquisición de maquinaria y equipos para la apertura de una nueva sede.
La gerencia de Profit49 adopta una ambiciosa política de mejoramiento del servicio al cliente, con lo que rápidamente se refleja en un sello diferenciador de la empresa ante los demás gimnasios de la ciudad.	La empresa se convierte en el gimnasio con el mejor servicio al cliente de Barrancabermeja, por lo que se hace conocido en la ciudad y muchos clientes de otros gimnasios deciden ingresar a entrenar en Profit49.
Los entrenadores de Profit49 comienzan a recibir capacitaciones semanales sobre temas como servicio al cliente, comunicación asertiva, feedback positivo, ventas efectivas, entre otros.	La mayoría de los nuevos clientes de Profit49 deciden seguir entrenando en el gimnasio, ya que sienten además de estar en manos de profesionales, un trato humano y cercano, lo que contribuye a aumentar el porcentaje de retención al cliente de la empresa.

Tabla 43. *Escenario alterno*

ESCENARIO ALTERNO 17 - 01111	
¿Qué pasó en el camino?	Consecuencia
¿Qué hicimos, que dejamos de hacer?	¿Qué implicaciones tiene?
La empresa se desinteresa por aumentar las ventas, lo que hace que no se adopten iniciativas para aumentar la clientela de Profit49.	El porcentaje de ventas no aumenta, lo que no hace crecer los ingresos de la empresa, por lo que entra en un estancamiento. Luego de esto, las ventas comienzan a

Tabla 44. *Escenario alterno*

	descender y Profit49 entra en una recesión.
La empresa optimiza los procesos productivos, aumenta sus ingresos y disminuye los gastos, lo que conlleva a un aumento de la rentabilidad.	Aumento de la rentabilidad de la empresa, lo que hace que los dueños realicen reinversión de capital para mejorar las instalaciones y las maquinas.
Profit49 realiza el pago total de sus deudas ante entidades financieras, por lo que queda en una fuerte posición financiera.	Al tener una deuda de 0 pesos ante las entidades financieras, se comienza a reinvertir dinero en la adquisición maquinaria y equipos para la apertura de una nueva sede.
La gerencia de Profit49 adopta una ambiciosa política de mejoramiento del servicio al cliente, con lo que rápidamente se refleja en un sello diferenciador de la empresa ante los demás gimnasios de la ciudad.	La empresa se convierte en el gimnasio con el mejor servicio al cliente de Barrancabermeja, por lo que se hace conocido en la ciudad y muchos clientes de otros gimnasios deciden ingresar a entrenar en Profit49.
Los entrenadores de Profit49 comienzan a recibir capacitaciones semanales sobre temas como servicio al cliente, comunicación asertiva, feedback positivo, ventas efectivas, entre otros.	La mayoría de los nuevos clientes de Profit49 deciden seguir entrenando en el gimnasio, ya que sienten además de estar en manos de profesionales, un trato humano y cercano, lo que contribuye a aumentar el porcentaje de retención al cliente de la empresa.

Tabla 45. Escenario pesimista

ESCENARIO PESIMISTA 32 - 00000	
¿Qué pasó en el camino?	Consecuencia
¿Qué hicimos, que dejamos de hacer?	¿Qué implicaciones tiene?
La empresa se desinteresa por aumentar las ventas, lo que hace que no se adopten iniciativas para aumentar la clientela de Profit49.	El porcentaje de ventas no aumenta, lo que no hace crecer los ingresos de la empresa, por lo que entra en un estancamiento. Luego de esto, las ventas comienzan a descender y Profit49 entra en una recesión.
Profit49 no se preocupa por aumentar los ingresos ni por disminuir los gastos, lo que hace que baje la rentabilidad de esta.	Al disminuir la rentabilidad de la empresa, los propietarios deciden no reinvertir en el mejoramiento de las maquinarias, lo que hace que poco a poco se vayan quedando obsoletas frente a las de la competencia.
Profit49 no puede cancelar las deudas ante las entidades financieras.	El endeudamiento de la empresa no permite llevar a cabo el plan de expansión, por lo que no se puede comprar maquinarias para la nueva sede y se tiene que destinar gran parte de los ingresos al pago de deudas.
La gerencia no prioriza la calidad de la prestación del servicio, por lo que se convierte en un gimnasio promedio que no destaca por el trato a sus clientes.	Los clientes perciben una disminución del valor agregado, por lo que algunos deciden migrar a otros gimnasios que tienen una mejor relación costo-beneficio.
Profit49 no estipula planes de capacitación al personal, por lo que se puede evidenciar una fractura en la calidad de servicio.	La mayoría de nuevos y antiguos clientes del gimnasio deciden desertar su proceso de entrenamiento, ya que no sienten una retribución por su dinero mayor a la que podrían obtener en otro gimnasio.

3.12. Construcción de Escenario Apuesta

Tabla 46. Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico ventas

Variable estratégica	Ventas
Objetivo	Para finales del 2021 aumentar las ventas brutas en un 20% con respecto a las ventas del año 2019.
Hipótesis	¿Qué tan probable es que Profit49 aumente las ventas brutas en un 20% para finales de 2021?

MATRIZ RICE

Crear	Incrementar
• Convenios con diversas empresas • Portafolio de servicios más amplio • Procesos específicos de atención al cliente. • Una plataforma virtual en la cual se pueda acceder a servicios a distancia	• Procesos de masificación de información. (marketing y marketing digital) • Número de llamadas de seguimiento a los usuarios. • Procesos de control y seguimiento a las actividades realizadas.
Reducir	Eliminar
• Tiempos de ocio en el área de mercadeo, (aumentar la productividad)	• Comportamientos inadecuados en los procesos de servicio al cliente.

	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
a	Crear convenios con diversas empresas	4	1
b	crear un portafolio de servicios más amplio, incluyendo temas específicos como higiene y seguridad en el trabajo.	3	3
c	Crear y estandarizar procesos específicos donde se garantiza la atención al cliente.	3	4
d	Incrementar procesos de masificación de la información (publicidad, marketing y marketing digital)	3	3
e	Crear una plataforma virtual en la cual se pueda acceder a servicios de atención a distancia.	3	1
f	Incrementar el número de llamadas de seguimiento a los usuarios	4	3
g	Incrementar procesos de control y seguimiento en las áreas encargadas	2	4
h	Eliminar Comportamientos inadecuados en los procesos de servicio al cliente.	4	3
i	Reducir Tiempos de ocio en el área de mercadeo, (aumentar la productividad)	3	2

Tabla 47. Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico rentabilidad

Variable estratégica		Rentabilidad	
Objetivo	Objetivo: alcanzar una rentabilidad del 53% en el año 2021		
Hipótesis	¿Qué tan probable es que para finales del 2021 halla un incremento de la rentabilidad del 5% con respecto al año 2019?		
MATRIZ RICE			
Crear		Incrementar	
- Control estricto de los gastos. - Plantilla de ingresos vs egresos. - Estrategias comerciales		- Los procesos - Márgenes de ganancia sin afectar los precios ofrecidos.	
Reducir		Eliminar	
Cotos		Gastos innecesarios.	
Acciones		Importancia	Gobernabilidad
a	Crear un control estricto de los gastos. De tal manera que haya completa claridad de todos los gastos que se realicen.	3	4
b	Crear Plantilla de ingresos vs egresos. La importancia del uso de las herramientas tecnológicas garantizase optimización en el control de todos los ingresos y egresos.	3	4
c	Crear Estrategias comerciales, de este modo se puede llegar a una mayor población y por ende lo ingresos aumentaran.	3	4
d	incrementar Márgenes de ganancia sin afectar los precios ofrecidos. En este caso específico el incremento de los márgenes de ganancia depende principalmente de la venta, ya que la mayoría de los costos son fijos.	4	2
e	Reducir Cotos (ejemplo control de consumo de servicios públicos)	2	3
f	Eliminar Gastos innecesarios.	3	4

Tabla 48. *Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico capacidad de endeudamiento*

Variable estratégica	Capacidad de endeudamiento	
Objetivo	Objetivo: liberar el 100% de la capacidad de endeudamiento a finales del 2021	
Hipótesis	¿Qué tan probable es que para finales de 2021 la capacidad de endeudamiento se encuentre completamente libre?	
MATRIZ RICE		
Crear	Incrementar	
Cumplimiento estricto de las obligaciones financieras.	El valor de las cuotas pendientes a la hora de realizar los pagos	
Reducir	Eliminar	
Uso de tarjetas de crédito siendo muy estricto	Hábitos nocivos de consumo	
Acciones	Importancia	Gobernabilidad
a Crear un cumplimiento estricto de las obligaciones financieras, así de este modo reducimos los gastos por intereses.	4	4
b De ser posible Incrementar el valor de las cuotas pendientes a la hora de realizar los pagos con el objetivo de abonar a capital.	2	3
c Reducir el uso de las tarjetas de crédito de manera estricta. Y en caso de usarse realizar las comprar a una sola cuota.	3	3
d Eliminar los hábitos nocivos de consumo (comprar impulsivas)	4	3

Tabla 49. *Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico atención al cliente*

Variable estratégica	Atención al cliente
Objetivo	Objetivo: para mediados del 2021 poder perfeccionar la calidad de la atención a la cliente ofrecida, de tal manera que esta sea un agente diferenciador en los gimnasios de Barrancabermeja
Hipótesis	¿Qué tan probable es que al mejorar la atención al cliente se aumente el número de usuarios nuevos al gimnasio?
MATRIZ RICE	
Crear	Incrementar
Sistemas de atención al cliente completamente diferenciador que genere expectativas y emociones a	El número de valoraciones realizadas, de tal manera que se pueda garantizar el cumplimiento

Tabla 50. *Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico atención al cliente*

la hora de realizar sus actividades físicas.		del control de variables en cada uno del usuario.	
Mas actividades de integración con los usuarios de tal manera que el usuario se sienta en un ambiente más familiar y de amistad.		- El número de clases grupales y la calidad de cada una de estas. - Capacidad de atención de cada uno de nuestro entrenador de tal manera que un mayor número de clientes se sienta bien atendidos.	
Reducir		Eliminar	
El número de usuarios insatisfechos por mal servicio.		- Dentro de las instalaciones el hábito de muchos entrenadores de estar insinuando a las usuarias y viceversa. - Los diversos paradigmas del entrenamiento que se encuentran fuera del mercado.	
Acciones		Importancia	Gobernabilidad
a	Crear Sistemas de atención al cliente completamente diferenciador que genere expectativas y emociones a la hora de realizar sus actividades físicas.	4	4
b	Crear Mas actividades de integración con los usuarios de tal manera que el usuario se sienta en un ambiente más familiar y de amistad.	3	2
c	Incrementar El número de valoraciones realizadas, de tal manera que se pueda garantizar el cumplimiento del control de variables en cada uno del usuario.	2	4
d	Incrementar El número de clases grupales y la calidad de cada una de estas.	3	3
e	Incrementar Capacidad de atención de cada uno de nuestro entrenador de tal manera que un mayor número de clientes se sienta bien atendidos.	4	2
f	Reducir El número de usuarios insatisfechos por mal servicio.	4	1
g	Eliminar Dentro y fuera de las instalaciones el hábito de muchos entrenadores de estar insinuando a las usuarias y viceversa.	4	4
h	Eliminar Los diversos paradigmas del entrenamiento que se encuentran fuera del mercado.	2	4

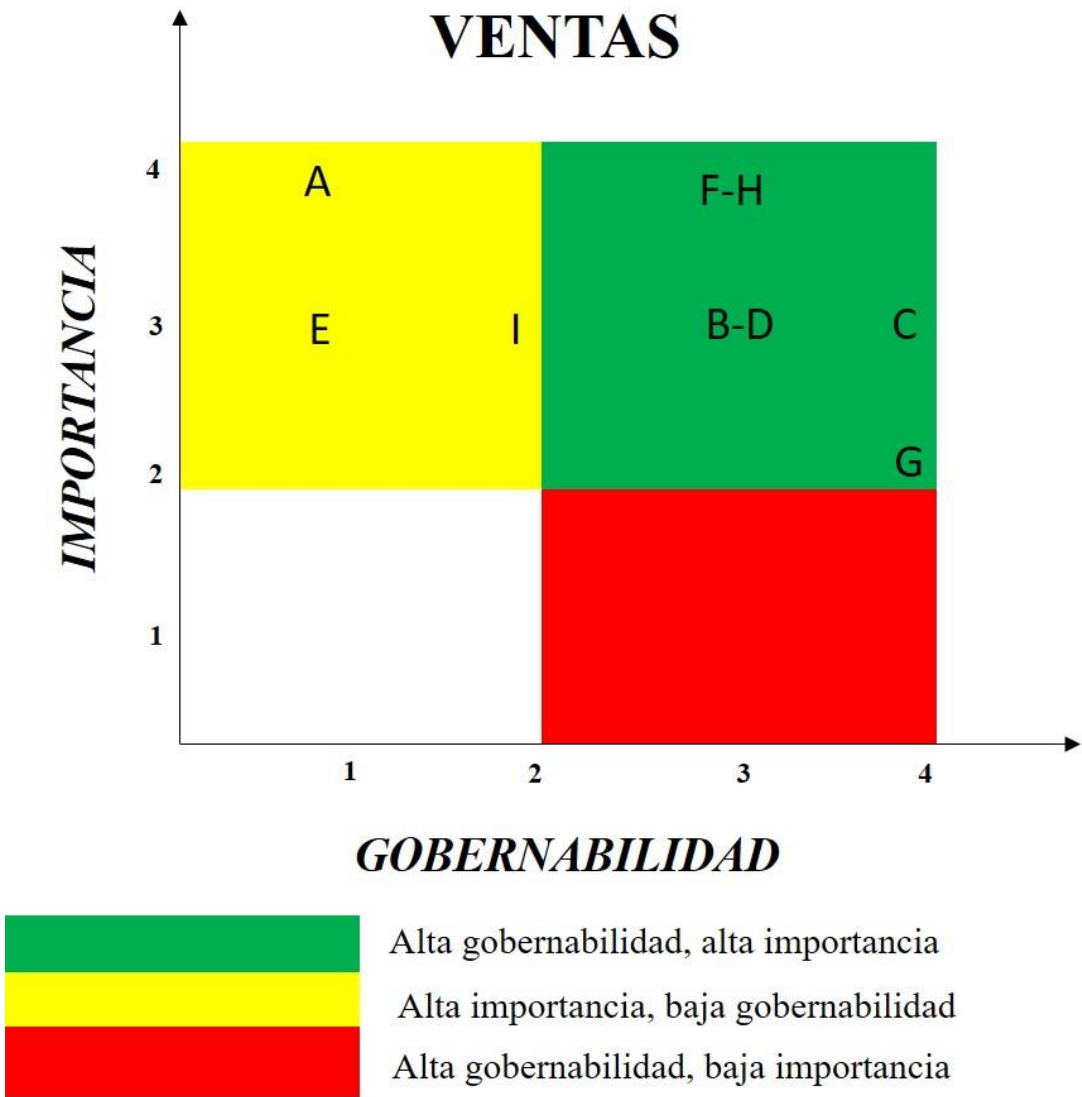
Tabla 51. *Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico formación del capital humano*

Variable estratégica	Formación de capital humano	
Objetivo	Objetivo: realizar capacitaciones y procesos de retroalimentación para así poder fidelizar los usuarios inscritos.	
Hipótesis	¿Qué tan probable es que la aplicación de capacitaciones semanales mejore un aumento en la calidad de la atención al cliente fidelizando los usuarios?	
MATRIZ RICE		
Crear	Incrementar	
- Procesos de formación en temas específicos como: - Atención al cliente. - Valoración y control. - Métodos de entrenamiento. - Proceso de retroalimentación constante en el cual se tenga en cuenta las diferentes y posibles falla para evitar la repetición de estas	- El número de capacitaciones que se hacen con el objetivo de estandarizar los protocolos de acompañamiento y unificar la calidad del servicio. - Las capacitaciones formales con el objetivo de mantener completamente actualizado el equipo de trabajo ante las nuevas tendencias de entrenamiento	
Reducir	Eliminar	
Los espacios de ocio y convertirlo en espacios de formación interna	Los conceptos erróneos usados con normalidad en los procesos de acondicionamiento físico.	
	Acciones	Importancia Gobernabilidad
a	Crear Procesos de formación en temas específicos como: - Atención al cliente. - Valoración y control. - Métodos de entrenamiento.	4 4
b	Crear Proceso de retroalimentación constante en el cual se tenga en cuenta las diferentes y posibles falla para evitar la repetición de estas	4 4
c	Incrementar El número de capacitaciones que se hacen con el objetivo de estandarizar los protocolos de acompañamiento y unificar la calidad del servicio.	2 3
d	Incrementar Las capacitaciones formales con el objetivo de mantener completamente actualizado el equipo de trabajo ante las nuevas tendencias de entrenamiento	3 1
e	Reducir Los espacios de ocio y convertirlo en espacios de formación interna	2 3
f	Eliminar Los conceptos erróneos usados con normalidad en los procesos de acondicionamiento físico.	2 4

3.13. Importancia y Gobernabilidad de Acciones

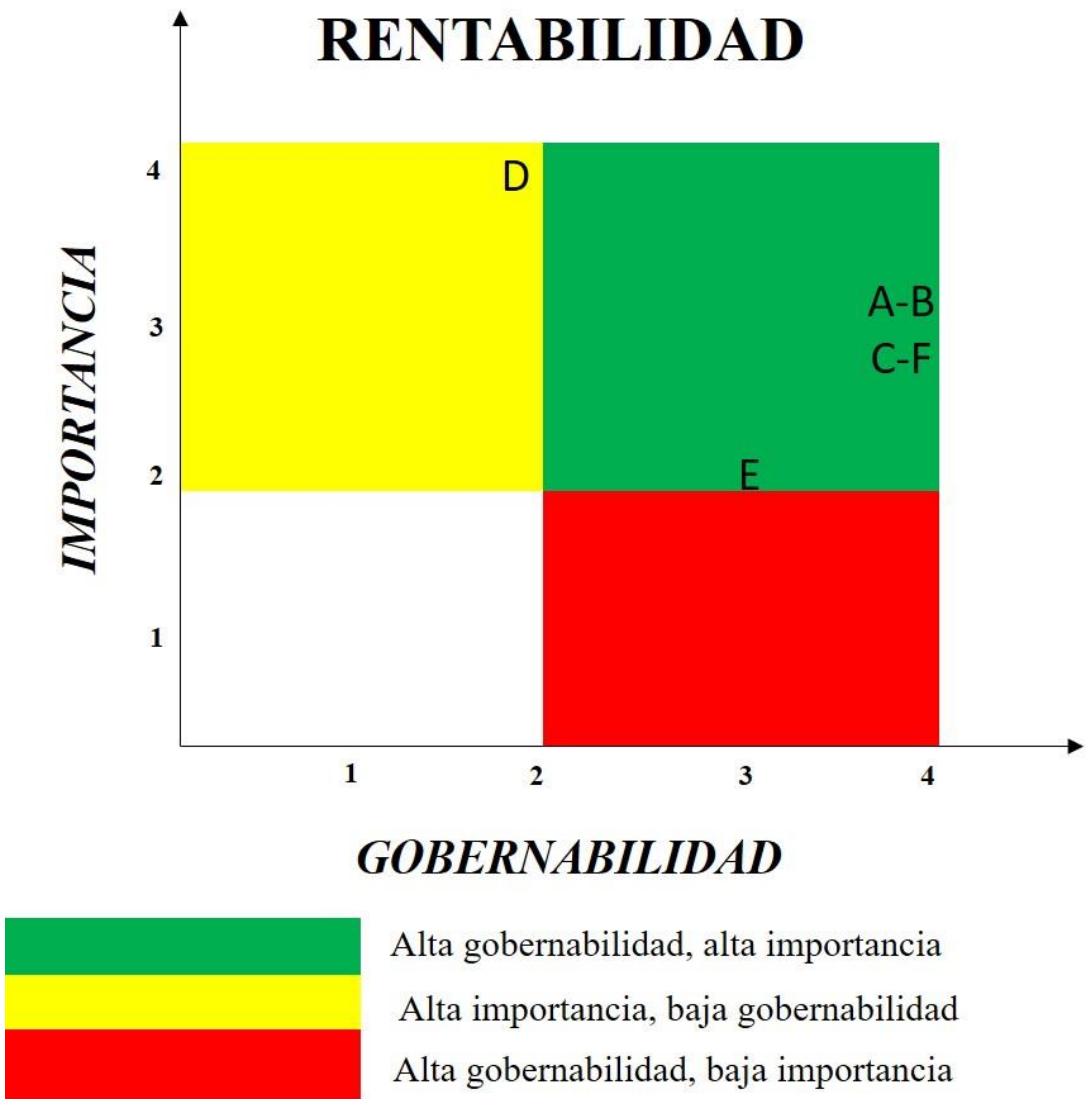
3.13.1 Importancia y Gobernabilidad: Variable Ventas

Figura 14. Evaluación IGO: variable estratégica ventas



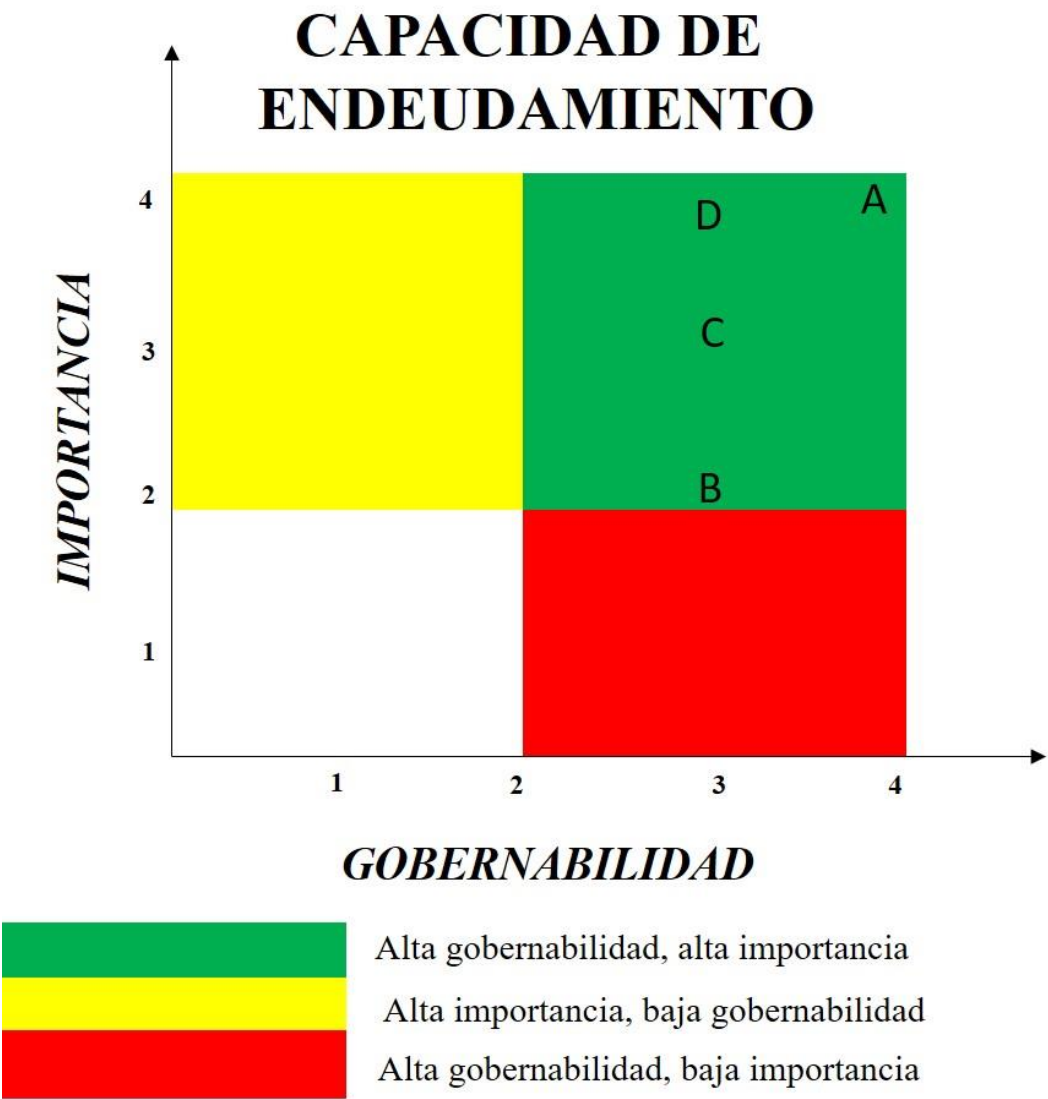
3.13.2 Importancia y Gobernabilidad: Rentabilidad

Figura 15. Evaluación IGO: variable estratégica rentabilidad



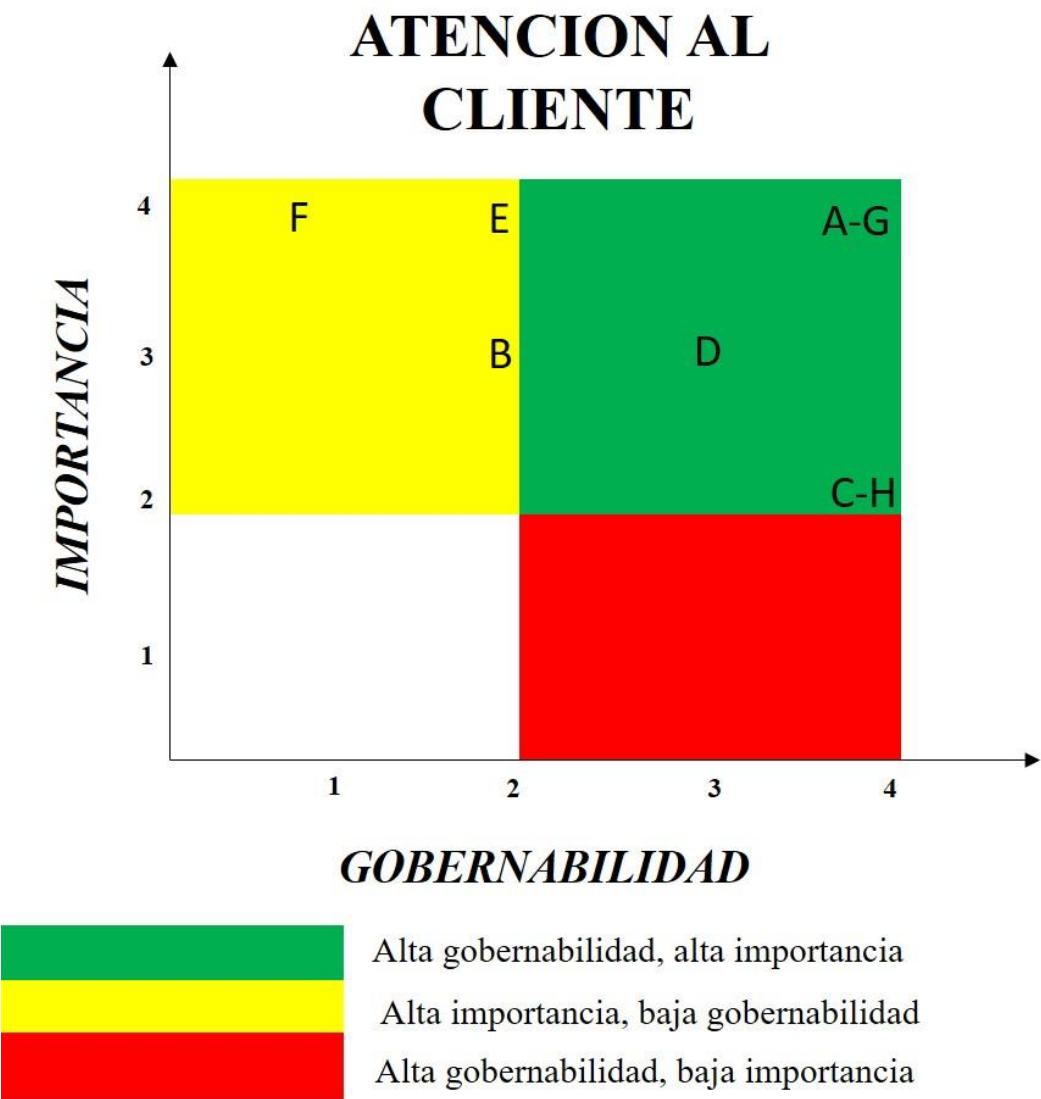
3.13.3 Importancia y Gobernabilidad: Capacidad de Endeudamiento

Figura 16. Evaluación IGO: variable estratégica capacidad de endeudamiento



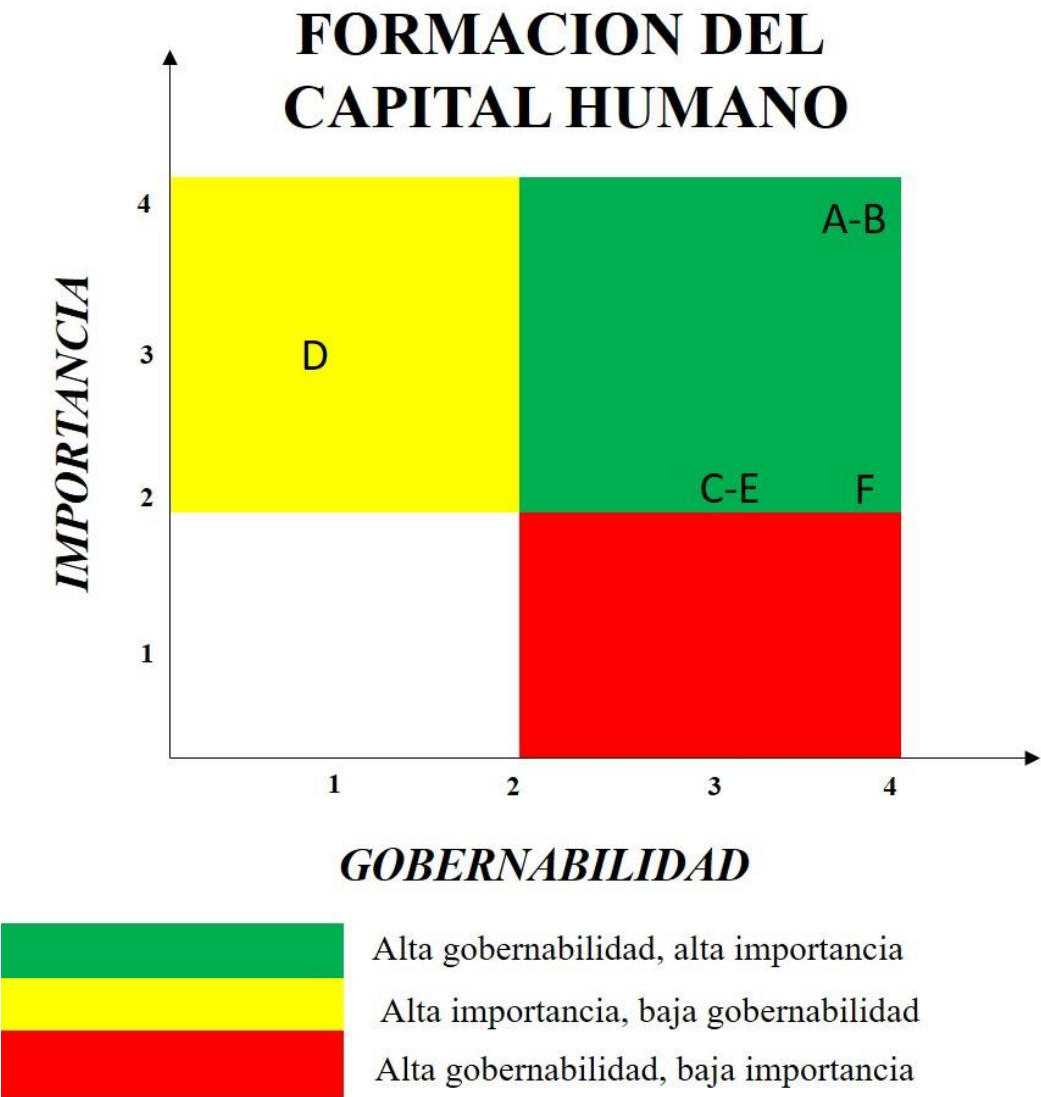
3.13.4 Importancia y Gobernabilidad: Atención al Cliente

Figura 17. Evaluación IGO: variable estratégica atención al cliente



3.13.5 Importancia y Gobernabilidad: Formación del Capital Humano

Figura 18. Evaluación IGO: variable estratégica formación del capital humano



3.14. Árbol de Pertinencia

Actualmente en Barrancabermeja existe alrededor de 17 gimnasios, dentro de los cuales se brindan diferentes procesos de entrenamiento. Como toda empresa, estos tienen como objetivo principal aumentar sus ingresos. A inicios de año 2020 identificamos que la calidad de servicio ofrecido por los diferentes centros de entrenamiento se encuentra enfocado hacia fines estéticos o competitivos dejando a un lado el factor que nosotros consideramos más importante: la salud de nuestros usuarios. Gracias a esto surge la idea

de iniciar con un centro de acondicionamiento físico, el cual tenga como base fundamental el deporte para la salud, centrando y cambiando todos esos paradigmas que hacen ver la actividad física como actividad lesiva y agresiva para el cuerpo. En Profit49 nos centramos en brindarle a la persona principalmente lo que necesita para que pueda alcanzar sus objetivos de la forma más segura posible. esperamos para finales del 2021 implementar la segunda sede de Profit49 e ir continuando con el proceso de crecimiento para que sean muchas más personas las que puedan acceder a nuestros servicios enfocados en la salud.

Tabla 52. Árbol de pertinencia

I= Indicativo

EI: Ejecución inmediata = 10,9,8,7.

EM: Ejecución mediano plazo 4,5,6.

EL= Ejecución largo plazo 1,2,3.

Propósito	Objetivos	I	Acciones	EI	EM	EL
Profit49 espera consolidarse como la cadena líder de gimnasios en Barrancabermeja, caracterizándose por la diferenciación y calidad de servicio, enfocados en la salud de los barranqueños.	Para finales del 2021 aumentar las ventas brutas en un 20% con respecto a las ventas del año 2019.	A	Crear convenios con diversas empresas.			X
		B	Crear un portafolio de servicios más amplio, incluyendo temas específicos como higiene y seguridad en el trabajo.		X	
		C	Crear y estandarizar procesos específicos donde se garantiza la atención al cliente.	X		
		D	Incrementar procesos de masificación de la información (publicidad,		X	

Tabla 53. Árbol de pertinencia

E	Crear una plataforma virtual en la cual se pueda acceder a servicios de atención a distancia.		
F	Incrementar el número de llamadas de seguimiento a los usuarios.	X	X
G	Incrementar procesos de control y seguimiento en las áreas encargadas.		X
H	Eliminar Comportamientos inadecuados en los procesos de servicio al cliente.	X	
I	Reducir Tiempos de ocio en el área de mercadeo, (aumentar la productividad)		
A	Crear un control estricto de los gastos. De tal manera que haya completa claridad de todos los gastos que se realicen.	X	X

Tabla 54. Árbol de pertinencia

Profit49 espera consolidarse como la cadena líder de gimnasios en Barrancabermeja, caracterizándose por la diferenciación y calidad de servicio, enfocados en la salud de los barranqueños.	B	Crear Plantilla de ingresos vs egresos. La importancia del uso de las herramientas tecnológicas garantizase optimización en el control de todos los ingresos y egresos.	X
	C	Crear Estrategias comerciales, de este modo se puede llegar a una mayor población y por ende lo ingresos aumentaran.	X
	D	Incrementar Márgenes de ganancia sin afectar los precios ofrecidos. En este caso específico el incremento de los márgenes de ganancia depende principalmente de la venta, ya que la mayoría de los costos son fijos.	X
	E	Reducir Cotos (ejemplo control de consumo de servicios públicos)	X
	F	Eliminar Gastos innecesarios.	X

Tabla 55. Árbol de pertinencia

Profit49 espera consolidarse como la cadena líder de gimnasios en Barrancabermeja, caracterizándose por la diferenciación y calidad de servicio, enfocados en la salud de los barranqueños.		A	Crear un cumplimiento estricto de las obligaciones financieras, así de este modo reducimos los gastos por intereses.	X
		B	De ser posible Incrementar el valor de las cuotas pendientes a la hora de realizar los pagos con el objetivo de abonar a capital.	X
		C	Reducir el uso de las tarjetas de crédito de manera estricta. Y en caso de usarse realizar las comprar a una sola cuota.	X
		D	Eliminar los hábitos nocivos de consumo (comprar impulsivas)	X
		A	Crear Sistemas de atención al cliente completamente diferenciador que genere expectativas y emociones a la hora de realizar sus actividades físicas.	X

Tabla 56. *Árbol de pertinencia*

Profit49 espera consolidarse como la cadena líder de gimnasios en Barrancabermeja, caracterizándose por la diferenciación y calidad de servicio, enfocados en la salud de los barranqueños.	B	Crear Mas actividades de integración con los usuarios de tal manera que el usuario se sienta en un ambiente más familiar y de amistad.	X
	C	Incrementar El número de valoraciones realizadas, de tal manera que se pueda garantizar el cumplimiento del control de variables en cada uno del usuario.	X
	D	Incrementar El número de clases grupales y la calidad de cada una de estas.	X
	E	Incrementar Capacidad de atención de cada uno de nuestro entrenador de tal manera que un mayor número de clientes se sienta bien atendidos.	X
	F	Reducir El número de usuarios insatisfechos por mal servicio.	X

Tabla 57. Árbol de pertinencia

Profit49 espera consolidarse como la cadena líder de gimnasios en Barrancabermeja, caracterizándose por la diferenciación y calidad de servicio, enfocados en la salud de los barranqueños.	Realizar capacitaciones y procesos de retroalimentación para así poder fidelizar los usuarios inscritos.	G	Eliminar Dentro y fuera de las instalaciones el hábito de muchos entrenadores de estar insinuando a las usuarias y viceversa.	X
		H	Eliminar Los diversos paradigmas del entrenamiento que se encuentran fuera del mercado.	X
		A	Crear Procesos de formación en temas específicos como: Atención al cliente. Valoración y control, Métodos de entrenamiento.	X
		B	Crear Proceso de retroalimentación constante en el cual se tenga en cuenta las diferentes y posibles falla para evitar la repetición de estas.	X
		C	Incrementar El número de capacitaciones que se hacen con el objetivo de estandarizar los protocolos de acompañamiento y unificar la calidad del servicio.	X

Tabla 58. Árbol de pertinencia

	D	Incrementar las capacitaciones formales con el objetivo de mantener completamente actualizado el equipo de trabajo ante las nuevas tendencias de entrenamiento.	X
	E	Reducir Los espacios de ocio y convertirlo en espacios de formación interna.	X
	F	Eliminar Los conceptos erróneos usados con normalidad en los procesos de acondicionamiento físico.	X

4. Discusión

Profit49 es un centro de acondicionamiento físico que abrió sus puertas en la ciudad de Barrancabermeja con la intención de ofrecer un servicio diferenciador en la ciudad, actualmente cuenta con 20 meses en los que nos hemos caracterizado por la calidad de servicio al cliente, aunque nos hemos dado cuenta de que hay algunas falencias las cuales debemos corregir.

En de este plan prospectivo hemos identificado todos esos valores endógenos y exógenos que nos pueden retrasar el crecimiento de la empresa, como al mismo tiempo acelerar el mismo.

Todos estos factores fueron filtrados por medio de herramientas estadísticas (software Mic Mac y software Smic) las cuales identificaron con de análisis de probabilidades la incidencia de cada una de nuestras variables tanto en la aceleración de crecimiento como la desaceleración de este, e incluido la misma probabilidad de retroceso.

Actualmente los factores que más han afectado el crecimiento de la empresa e incluso han generado un retroceso del desarrollo de esta son carácter exógeno, como por ejemplo los 7 meses de aislamiento preventivo por los cuales hemos pasado, que al obligarnos a mantener cerradas las instalaciones ha generado un retroceso que nos ha dejado en un punto de partida casi igual a la inicial. Sumado a esto contamos con el miedo actual que se presenta al contagio por Covid-19. Aunque nuestras instalaciones cuentan con la implementación y un estricto cumplimiento de estos protocolos aún se presenta un poco de temor por gran parte de la población, sin embargo, Profit49 ha podido mantenerse a flote.

Por medio de software Smic se pudo identificar los posibles escenarios tanto pesimistas como optimistas y escenarios alternos que nos dejan varias posibilidades y han generado diversos planes de accione en caso de la realización de cada uno de estos e incluso estos planes de acción nos permitirán identificar cuales acciones debemos tomar para poder llegar al cumplimiento de cualquiera de estos escenarios.

Ya finalizado este proceso se obtuvieron las herramientas y los diferentes planes de acción los cuales nos permiten tener claro los posibles horizontes y la posible expansión de la empresa, generando gran expectativa y reforzando este deseo con el cual contamos “ser una cadena de centros de acondicionamiento físico enfocados en la salud de cada uno de los usuarios”.

Dado que actualmente el panorama respecto al Covid-19 no es nada cierto, Se recomienda fortalecer el área a distancia, realizar la creación de una plataforma donde cada uno de nuestros clientes cuenten con su usuario personal en el cual puedan acceder a servicios como clases grupales en casa o entrenamientos funcionales desde casa. Esta metodología puede no solo servir en caso de un posible aislamiento preventivo, sino que también puede ser pieza fundamental para la adquisición de usuarios que no cuenten con el tiempo ni la disponibilidad para acercarse a las instalaciones de los diferentes centros de acondicionamiento. Al ser una plataforma digital el número de usuarios puede masificarse el incluso implementada de la manera correcta puede llegar a ser una plataforma de expansión y reconocimiento tanto en el territorio nacional como internacional.

También es importante tener en cuenta la actualización de los equipos de la sede principal, esto puede generar un impacto en los usuarios amantes al cambio, atrayendo más personas a acceder a nuestros servicios.

Dado que en ciertos horarios el servicio ha llegado a límites máximos de atención es importante tratar de hallar instalaciones un poco más amplias, de esta manera el volumen máximo de atención por hora puede ser mayor.

Implementar estrategias específicas para aumentar el uso de los horarios valle con servicios de atención especial o realizando convenios con instituciones educativas, de este modo los ingresos del centro aumentarán y por ende la rentabilidad de este también.

Aumentar el número de convenios estratégicos con diversas empresas ya que estas por medio de los programas de seguimiento epidemiológicos pueden realizar recomendaciones en cuanto a temas de actividad física.

Ampliar el portafolio de servicios Creando un programa de hábitos y estilos de vida saludable en el cual se le pueda realizar este acompañamiento a las diferentes empresas de la ciudad en cuanto al cumplimiento de las normas descritas en cuanto a temas de higiene y seguridad en el trabajo.

Dado que las clases grupales han sido un factor clave en el movimiento y masificación de personal es importante apenas sea posible reactivar completamente el funcionamiento de estas.

Referencias

- Barrera, M. F. (2002). *Planificación y prospectiva holística* (1a. ed.). Magisterio. <http://bibliotecadigital.magisterio.co.proxy.bidig.areandina.edu.co/libro/planificaci-n-prospectiva-y-hol-stica#>
- Bas, E. (2004). *Prospectiva: cómo usar el pensamiento sobre el futuro*. Editorial Ariel. <https://elibro-net.proxy.bidig.areandina.edu.co/es/ereader/areandina/48266?page=4>
- Chung, A. (2009). Prospectiva estratégica: más allá del plan estratégico. *Ind. Data*, 12(2), 27–31.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (P. Guerrero, Ed.; 11 ed.). Pearson Educación.
- Gabiña, J. (1995). *El futuro revisitado: la reflexión prospectiva como arma de estrategia y decisión* (1era. ed.). Marcombo. <https://elibro-net.proxy.bidig.areandina.edu.co/es/ereader/areandina/45900?page=35>
- Godet, M., Monti, R., Meunier, F., & Roubelat, F. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica* (No. 5). <https://hal-lara.archives-ouvertes.fr/hal-02185401>
- Godet, P. M., & Durance, P. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos* (No. 20; 2da Ed.). <http://www.lapropective.fr/>
- Indacochea, A. (2016). *Estrategia para el éxito de los negocios* (1a. ed.). Cengage. <http://www.ebooks7-24.com.proxy.bidig.areandina.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=272>
- Medina, J., & Ortegón, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*.
- Mera Rodríguez, C. W. (2012). Concepto, aplicación y modelo de prospectiva estratégica en la administración de las organizaciones. *Revista Estrategia Organizacional*, 1(1), 25–30.

- Mojica, F. (2006). Concepto y aplicación de la prospectiva estratégica. *Revista Med*, 14(1), 122–131.
- Noguera, Á. (2009). *Enseñando prospectiva* (1era ed.). Editorial Universidad del Rosario. <https://repository.urosario.edu.co/flexpaper/handle/10336/13763/NogueraHidalgo-AngelaLucia-2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Quinteros, J., & Hamann, A. (2017). *Planteamiento estratégico prospectivo: Métodos MACTOR y SMIC* (1a. ed.). Ecoe Ediciones. <http://www.ebooks7-24.com.proxy.bidig.areandina.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=83>
- Reverter, J., & Barbany, J. (2007). Del gimnasio al ocio-salud. Centros de Fitness, Fitness Center, Fitness & Wellness, Spa, Balnearios, Centros de Talasoterapia, Curhotel. *Apunts. Educación Física y Deportes*, 90(4), 59–68.
- Rodriguez, E. (2012). La prospectiva como disciplina sistémica: Conceptos y técnicas. *Revista Universidad Eafit*, 27(82), 27–37.
- Rodríguez, J. (2003). *Historia del deporte* (2da. Ed.). Inde Publicaciones. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=N90-v1YFDq0C&oi=fnd&pg=PA9&dq=historia+AND+deporte&ots=WQA3F8IIVz&sig=Le34xsZ0pjfXhrNnrgcdOt5Imy0#v=onepage&q=historia%20AND%20deporte&f=false>
- Rojas, J. (2013). Los gimnasios contemporáneos como evidencia material del cambio en la disciplina corporal moderna a la posmoderna, su relación con la agencia y el contexto social. *Antipod. Rev. Antropol. Arqueol.*, 16, 157–176. <https://revistas.uniandes.edu.co/doi/pdf/10.7440/antipoda16.2013.08>
- Sainz, R. (1992). Historia de la Educación Física. In *Cuadernos de Sección. Educación* (Vol. 5).
- Torreadella-Flix, X. (2013). Del espectáculo acrobático a los primeros gimnasios modernos: una historia de las compañías gimnástico-acrobáticas en la primera mitad del siglo XIX en España. *Aloma*, 31(2), 67–84. www.revistaaloma.net