

**Plan prospectivo estratégico Bodytech 2023-2028**

**Leithon Glenn Padilla Muñoz, Maryan Licetd Acuña Angel y Wilsson Moreno Guzmán**

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

**Director**

**Dario Sierra Arias**

**Magíster en Gestión de Marketing**

**Universidad Santo Tomas, Bucaramanga**

**División Ciencias de la Salud**

**Especialización en Administración Deportiva**

**2023**

## Contenidos

Introducción	8
1. Marco teórico	9
1.1 La prospectiva estratégica	10
1.2 Metodología por escenarios	12
1.3 Herramientas de la prospectiva	13
2. Objetivos.	14
2.1. Objetivo General:	14
2.2. Objetivos específicos:	14
3. Reseña histórica Bodytech	15
4. Capítulo de planeación estratégica.	16
4.1 Definición del sistema	16
4.1.1 Misión	16
4.1.2 Visión	16
4.1.3 Filosofía	17
¿Cuáles son los principios y valores principales hoy en día?	17
¿Cuáles son los valores y principios deseables?	18
4.1.4 Competencias esenciales	18
4.1.5 Matriz de macrosegmentación:	19
4.1.6 Postura ética	19
4.2 Análisis tendencial de variables	20
4.2.1 Análisis tendencial de variables endógenas	20
4.2.2 Fortalezas.	20
Nota: Las características internas en las que Bodytech presenta un desempeño elevado.	22
4.2.3 Debilidades.	23
4.3 Análisis del macro entorno	29
4.3.1 Factores de cambio exógenos. Entorno estratégico	29
4.3.2 MEFE	32
4.4 Postura estratégica de la organización	35

4.4.1 Análisis de la matriz PEYEA:	37
4.4.2 Matriz MPEC	38
5. Planteamiento del problema	45
5.1 Reto estratégico	45
5.2 Objetivo del reto	45
5.3 Justificación del reto	45
6. Capítulo prospectivo	47
6.1 Análisis estructural	47
6.2 Smic	51
6.2.1 Perfil de los expertos evaluadores	52
6.2.2 Resultados de la encuesta:	54
6.3 Presentación de escenarios	59
6.4 Construcción del escenario apuesta	63
6.4.1 Construcción del árbol de pertinencias MATRIZ RICE	63
6.5 Árbol de pertinencia	72
6.6 Tablero de control	78
7. Conclusiones	83
8. Recomendaciones	85
Referentes Bibliográficos	87

**Lista de tablas**

Tabla 1. Preguntas para orientar la misión	16
Tabla 2. Preguntas para orientar la visión	16
Tabla 3. Competencias esenciales	18
Tabla 4. Análisis tendencial de variables endógenas-fortalezas	20
Tabla 5. Análisis de variables endógenas-debilidades	23
Tabla 6. Matriz de evaluación factores interno-fortalezas	26
Tabla 7. Matriz de evaluación factores internos-debilidades	27
Tabla 8. Matriz de análisis PESTEL	29
Tabla 9. Amenazas para Bodytech	32
Tabla 10. Oportunidades para Bodytech	33
Tabla 11. MATRIZ MPEC	38
Tabla 12. Variables de análisis software MIC MAC	47
Tabla 13. Características de la matriz	48
Tabla 14. Resultado encuesta a expertos	54
Tabla 15. Escenario optimista	59
Tabla 16. Escenario pesimista	60
Tabla 17. Escenario probable	61
Tabla 18. Escenario alterno	61
Tabla 19. RICE apertura nuevas sedes	63
Tabla 20. RICE aumento volumen de afiliados	64
Tabla 21. RICE precios en el mercado	66
Tabla 22. RICE aumento cobertura	67
Tabla 23. RICE posicionamiento en el mercado	69
Tabla 24. RICE servicio al cliente	70
Tabla 25. Árbol de pertinencia	72
Tabla 26. Cuadro de control	79

**Lista de figuras**

Figura 1. Satisfacción de necesidades Bodytech	19
Figura 2. Índices de competitividad	28
Figura 3. Respuesta al macroentorno	35
Figura 4. Esquema gráfico de matriz PEYEA	36
Figura 5. Matriz PEYEA	36
Figura 6. Vector matriz PEYEA	37
Figura 7. Visualización general del proceso de calificación	48
Figura 8. Plano de influencias directas	49
Figura 9. Plano de influencias indirectas	49
Figura 10. Mapa de desplazamiento	50
Figura 11. Resultados SMIC	55
Figura 12. Histograma experta Ibeth	56
Figura 13. Histograma experto Yezid	56
Figura 14. Histograma experto Juan Carlos	57
Figura 15. Histograma experta Gloria	57
Figura 16. Histograma general de los expertos	58
Figura 17. Evaluación IGO importancia y gobernabilidad nuevas sedes	64
Figura 18. Evaluación IGO importancia y gobernabilidad volumen de afiliados	65
Figura 19. Evaluación IGO importancia y gobernabilidad precios en el mercado	67
Figura 20. Evaluación IGO importancia y gobernabilidad aumento cobertura	68
Figura 21. Evaluación IGO importancia y gobernabilidad posicionamiento en el mercado	70
Figura 22. Evaluación IGO importancia y gobernabilidad servicio al cliente	71

## Resumen

Para establecer un plan estratégico para Bodytech, fue necesario la recolección de datos referentes tanto de la empresa como del entorno en medio del cual se desenvuelve, para ello se realizó un trabajo de consulta en la web y con personas cercanas a la organización para poder acercarse a un análisis de las fortalezas y debilidades dentro de la organización y las amenazas y oportunidades que el macroentorno ofrece.

Una vez conseguidos los datos pertinentes se procede a hacer uso de diferentes matrices que permiten el análisis y determinación de las variables principales o variables estratégicas, las cuales son Cobertura, volumen de afiliados, precios en el mercado, aumento de cobertura, posicionamiento en el mercado y servicio al cliente.

Sobre las variables estratégicas se establecen las hipótesis que son evaluadas por los expertos y que por medio del software SMIC se establecen los posibles escenarios para Bodytech para el año 2028, dentro de los cuales se encuentran un escenario optimista, uno pesimista, uno posible y uno alterno.

Los escenarios obtenidos muestran un panorama favorable para Bodytech dentro del mercado del fitness si llega a aumentar el presupuesto de expansión, si hace apertura de nuevas sedes en zonas en las que aún no está presente y si se mantiene y supera la calidad de atención al usuario.

*Palabras claves:* Variable estratégica, escenario posible, matrices de análisis, macroentorno, plan estratégico.

### **Abstract**

In order to establish a strategic plan for Bodytech, it was necessary to collect data regarding both the company and the environment in which it operates, for which a consultation work was carried out on the web and with people close to the organization in order to approach to an analysis of the strengths and weaknesses within the organization and the threats and opportunities that the macroenvironment offers.

Once the pertinent data is obtained, we proceed to use different matrices that allow the analysis and determination of the main variables or strategic variables, which are Coverage, affiliate volume, market prices, increased coverage, market positioning. and customer service.

On the strategic variables, the hypotheses that are evaluated by the experts are established and that, through the SMIC software, the possible scenarios for Bodytech are established for the year 2028, among which are an optimistic scenario, a pessimistic one, a possible one, and an alternative.

The scenarios obtained show a favorable outlook for Bodytech within the fitness market if it increases the expansion budget, if it opens new offices in areas where it is not yet present and if the quality of customer service is maintained and exceeded.

*Keywords:* Strategic variable, possible scenario, analysis matrices, macro environment, strategic plan.

## **Introducción**

En el siguiente trabajo académico el lector encontrará una aproximación al concepto de la prospectiva estratégica, algunos de sus instrumentos y su funcionalidad y bondades para aquellas organizaciones que hagan uso de ella. Después se abordará a Bodytech desde su reseña histórica, su comportamiento en el entorno del mercado y algunas de las características que le identifican, para presentarla como la organización deportiva central del estudio.

Bodytech normalmente se relaciona directamente con un gimnasio o centro de acondicionamiento físico común, pero como se verá más adelante, este se ha desarrollado entorno a la salud y el cuidado personal y físico para la adquisición de hábitos saludables, a tal punto de ser un centro médico deportivo; para este documento se va a simplificar su determinación y consideración haciendo uso del nombre comercial Bodytech.

El documento continúa con la determinación de las variables endógenas de Bodytech, las cuales darán cuenta de las dinámicas internas de la organización y cómo estas le juegan a favor o en contra, para pasar al análisis de cómo factores políticos, económicos, sociales, entre otros, van a configurar amenazas y oportunidades, siendo estos los factores externos.

El proceso de análisis de tendencias permite ubicar a la organización dentro de una situación condicionada, la cual va a determinar y afectar muchos de los escenarios y futuros posibles. A partir de estos escenarios es que la organización toma las decisiones para llegar a escenario optimista o estar preparado frente a un escenario pesimista.

## 1. Marco teórico

El tiempo es un concepto que ha intrigado al ser humano, pues a pesar de haberlo experimentado desde siempre e incluso tener métodos y artefactos para medir su paso, no lo comprende del todo y no posee control sobre él. En el camino por comprender qué es el tiempo se han generado tres conceptos, que de la manera más simplificada posible, describen el paso del mismo; pasado, presente y futuro.

Tres conceptos que parecen ser sencillos, pero que encierran una multiplicidad de significados que ya sea desde el folclor o desde la academia los hacen aún más intrigantes y lejanos a comprender. A manera gráfica estos conceptos se suelen representar con el presente en medio, a un lado el pasado y en el otro el futuro, dando a entender que es un proceso casi al nivel de una ecuación matemática.

En las interpretaciones que tienen esta base del tiempo como proceso lineal se suele mencionar que el pasado es lo que fué, aquello que quedó atrás y que no se puede alterar, el presente viene a ser lo que está sucediendo es el preciso instante en que se reflexiona y se cuestiona sobre ello y el futuro se ve como lo que podría ser, lo que aún no ha llegado y que puede ser incierto; el tiempo se muestra como incontrolable, incapaz de ser encasillado o determinado; pero y ¿si fuera posible analizar el presente, comprendiendo las situaciones y condicionantes que vienen del pasado para así buscar forjar el futuro?

La pregunta anterior, al igual que la conceptualización propia de ¿qué es el tiempo? ha buscado ser resuelta a través de diferentes disciplinas, ya sean desde el folclor o desde la academia, puesto que ¿qué pasará en el futuro? es una inquietud que ha acompañado al ser humano durante su existencia.

En esa necesidad de dar respuesta a esa pregunta la academia ha optado por responder con la prospectiva como herramienta, no para adivinar y establecer el futuro, sino para llegar a aproximaciones que permitan vislumbrar algunas de las múltiples posibilidades en las que puede tornarse ese futuro, lo que vendrá después, lo que aún no ha sucedido.

### **1.1 La prospectiva estratégica**

Cuando se intenta definir qué es la prospectiva es común encontrarse con términos compartidos como exploración, estudio, proyección, vislumbrar. Para Oxford Languages, cuyo contenido está disponible en internet, la prospectiva es “el estudio de las posibilidades futuras” (Oxford Languages, 2023, párr. 1) esto quiere decir que no hay un solo futuro ni uno ya escrito, sino que existen posibilidades.

El portal web Economipedia entra más de lleno en el terreno de la administración y aporta que “la prospectiva es una herramienta económica empleada por las organizaciones para evaluar posibles alternativas futuras que puedan afectarles” (Economipedia, 2020, párr 1) . Estos conceptos permiten decir que la prospectiva no es llegar a adivinar lo que va a pasar en un futuro, mucho menos establecer como va a ser ese tiempo que aún no ha llegado, por el contrario se establece que las múltiples posibilidades o alternativas futuras van a ser el común denominador y la determinación y análisis de las mismas es lo que va a permitir aproximarse a ese tiempo futuro.

Los futuros posibles antes mencionados se van a ver plasmados en los escenarios a los cuales da lugar el uso de la prospectiva, pero ese es un tema que se va a tocar más adelante. De manera conjunta se infiere que estos futuros posibles van a afectar a la organización, esto en el sentido más básico de afectar, sin necesidad de otorgarle un grado de negativo o positivo, sino simplemente cambiar las condiciones.

Para Michel Godet la prospectiva es anticipación, anticipación para establecer la acción, pues como él menciona “La anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción” (Godet, 2007, p 6) para poder llegar a esclarecer esas acciones es necesario contar con una análisis las condiciones y comportamientos del mercado y su entorno en medio del cual se encuentra la organización, a esto se le va a conocer en adelante como el análisis de tendencias y cobra especial relevancia en el punto en que toda organización necesita conocer la realidad en medio de la cual se encuentra, pues no es un ente aparte y autosuficiente al 100%, ajeno a cualquier cambio.

Dicho análisis de tendencias permiten al líder de la organización, área o proceso tomar decisiones informadas que vayan en coherencia con la realidad del entorno y entrar en acción para aproximarse no sólo a los futuros posibles sino a los deseables, ya que como menciona Godet la conferencia en la universidad del Externado de Colombia “el futuro no se vislumbra, se construye” (Godet, 2015, p. 6) la idea es la búsqueda de bienestar para la organización y para la persona.

Ahora bien, no solo basta con analizar las tendencias del pasado y su evolución y transformación, es necesario tomar acciones en el presente para llegar a ese futuro posible deseable y es en esta instancia que se pone sobre la mesa lo que Godet ha menciona como un “matrimonio” entre la proyección y la estrategia, que aunque pudiera llegar a pensarse que son lo mismo, tiene características que las distinguen; pero como todo buen matrimonio estas se complementan y son más que las sumas de sus partes.

Entonces la prospectiva estratégica es, según el portal Economipedia, “una disciplina que diseña y aplica una serie de acciones para anticiparse al futuro y transformarlo” (Quiroga, 2021, parr 1) y dicha serie de acciones están enmarcadas de un plazo de tiempo determinado,

pues la prospectiva estratégica tiene un tiempo de viabilidad y ejecución, así que puede caducar, esto debido a que las tendencias responden a condiciones temporales.

El planteamiento de esa serie de acciones debe responder al plazo en el que se presupuesta conseguir objetivos y propósitos específicos, siendo así corto, mediano y largo las denominaciones de los periodos de tiempo; el primero corresponde a no más de 12 meses, el segundo a se encuentra entre 1 año y 5 años y el último a un espacio de tiempo superior a los 10 años.

Ahora bien, el análisis del entorno en el cual se desenvuelve la organización permite la identificación de variables, las cuales son factores de cambio que se encuentran presentes y que pueden ir cambiando y evolucionando, afectando las condiciones bajo las cuales se está operando, por este motivo es necesario tenerlas identificadas y delimitadas en lo posible, para trabajar con ellas como referencia para la creación de la prospectiva estratégica.

## **1.2 Metodología por escenarios**

Con anterioridad se mencionó el establecimiento de escenarios en medio de los cuales se encontrarán los futuros posibles, esto hace referencia a la metodología por escenarios de la prospectiva estratégica que se caracteriza, según Cely (1999) por “la claridad en la presentación de resultados y la articulación de los mismo con la intencionalidad de la acción humana” (Cely, 1999, p 26).

La metodología por escenarios cuenta con tres fases, análisis estructural, análisis de los actores y elaboración de escenarios, de esta manera se puede llegar a lo que Godet(2007) determina como métodos rigurosos y participativos. Dentro de las fases mencionadas se busca identificar las variables propias de la organización y su entorno, las variables que el

macroentorno aporta y que de una manera u otra afectan a la organización y luego, a partir del análisis y relacionamiento de las variables se establecen los escenarios.

### **1.3 Herramientas de la prospectiva**

La prospectiva estratégica se vale de herramientas que le permiten la identificación, cualificación y análisis de las variables que se relacionan con la organización, su entorno cercano y su macroentorno, estas herramientas se presentan en forma de matrices, las cuales tienen aspectos cuantitativos y cualitativos. Algunas de ellas son:

- MEFI, Matriz de Evaluación de Factores Internos.
- PESTEL, factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.
- MEFE, Matriz de Evaluación de Factores Externos.
- PEYEA, matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción.

Estas herramientas permiten a la persona o personas a cargo de la planeación estratégica comprender la organización y el entorno en el cual se está desarrollando.

Gracias a los insumos aportados por estas matrices es que se puede establecer unos escenarios futuros posibles, de los cuales es posible encontrar unos con mayor probabilidad de cumplirse que otros, unos que benefician de mejor formar a la organización y otros en donde las condiciones serán las más adversas. Y es allí en donde un gerente deportivo puede mostrar su talento, buscando y favoreciendo esos futuros posibles que benefician y dan valor a la organización, o haciendo frente y adelantando estrategias cuando el tiempo no sea el más deseable.

## **2. Objetivos.**

### **2.1. Objetivo General**

Formular el plan prospectivo estratégico para la organización Bodytech comprendido entre los años 2023 a 2028, mediante el cual se establezcan estrategias y retos que permitan a la organización, como centro médico deportivo, mantenerse como un agente competitivo y ser un referente en el mercado del fitness y la promoción de la actividad física y la salud.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Reconocer o redefinir la razón social del club médico, para poder realizar un diagnóstico actual de la situación deportiva del club.
- Analizar el sistema tanto interno como externo bajo el cual se desempeña Bodytech y diseñar propuestas que contribuyan al mejoramiento de dicho análisis.
  - Identificar las variables que puedan afectar el funcionamiento de la institución en algún tiempo determinado para plantear qué hacer frente a los cambios que estas puedan presentar.
  - Reconocer la postura estratégica bajo la cual se desenvuelve la organización y diagnosticar el nivel de las habilidades técnicas, táctica y capacidades físicas que presentan los clientes.
  - Plantear un reto estratégico que permita identificar y delimitar las variables estratégicas que puedan afectar el futuro de la organización Bodytech.
  - Formular diferentes opciones de futuro a las cuales pueda estar sometido el club médico deportivo, mostrando los escenarios optimista, pesimista, probable y uno alternativo con relación a las variables estratégicas.

- Construir el escenario apuesta para Bodytech, sobre el cual se indicarán las acciones estratégicas e implementará el plan estratégico.

### **3. Reseña histórica Bodytech**

Bodytech nace como una idea de grado de dos estudiantes del MBA de la Universidad de los Andes en Bogotá, Colombia quienes se conocieron en el año 1996. Los estudiantes Nicolás Loaiza y Gigliola Aycardi habían analizado la posibilidad de crear un lugar en donde a través del ejercicio se mejorara la calidad de vida de las personas y que además tuviera proximidad al lugar donde vivían o trabajaban. Luego de un minucioso estudio de mercadeo estructuraron, dentro de su proyecto de grado, la idea de cambiar el concepto de gimnasios, a Centros Médico Deportivos con un claro enfoque en salud.

Sin garantías, los estudiantes buscaron ayuda en diferentes entidades de financiación, siendo el Fondo Nacional de Garantías (FNG) quien diera el visto bueno al proyecto que junto con diferentes préstamos pequeños de diferentes bancos, dieron comienzo con la marca Bodytech el 14 de julio de 1997.

Desde sus inicios Bodytech estuvo inscrita en la Secretaría de Salud de Bogotá, constituida como una IPS de primer nivel y contando con la prestación de servicios de salud completa.

Para el año 2012, Bodytech, según la Asociación Internacional de la Salud, Raqueta y Clubes Deportivos (IHRSA), ocupó el puesto número 23 en junio "Entre más de 100 mil clubes, en 70 países", posteriormente, con la adquisición de la empresa Chilena SportLife, ascendió al puesto 15 en el mes de noviembre en esta categoría.

Actualmente, Bodytech dispone de más de 150 sedes tanto propias como franquiciadas, siendo ésta su distribución por países: 90 sedes en Colombia, 22 sedes en Perú, 50 sedes en

Chile, con 25 años de trayectoria sumando 300.000 afiliados y alrededor de 4.000 profesionales. (Adaptado de Bodytech.com.co, 2023, p. 4)

#### 4. Capítulo de planeación estratégica.

##### 4.1 Definición del sistema

###### 4.1.1 Misión

“Mejorar la calidad de vida de la comunidad a través de la práctica del ejercicio físico para verse, sentirse y desempeñarse mejor” (Gonzalez, 2021, p.7)

**Tabla 1.** Preguntas para orientar la misión.

Ítem	Descripción
Defina su empresa de forma muy concreta.	Bodytech es un club médico deportivo, cuyo objetivo es el de acompañar a sus clientes a conseguir un cuerpo atlético y tonificado, valiéndose de una adecuada prescripción del ejercicio para prevenir lesiones y tratar diferentes síntomas de enfermedades.
¿Qué necesidades satisface?	Bodytech se enfoca en la actividad física para la salud y el bienestar, la buena alimentación y el asesoramiento de profesionales.
¿Cómo se satisfacen las necesidades?	Las necesidades buscan ser solventadas a través de servicios y planes personalizados que permitan a sus usuarios cumplir con sus objetivos propuestos.
¿A quién se satisfacen las necesidades?	A aquellas personas que ven en Bodytech la oportunidad de cumplir con sus metas y propósitos referentes a cuidado corporal y desarrollo personal.
¿En dónde satisfacemos necesidades?	Actualmente Bodytech cuenta con sedes en Perú, Colombia y Chile.

*Nota:* El resolver las preguntas anteriores permite dar una dirección a la misión de Bodytech.

###### 4.1.2 Visión

“Acompañar los sueños de más de 1 '000.000 de clientes de iberoamérica en el 2020, con un equipo humano feliz, comprometido y de alto desempeño”(Gonzalez, 2021, p. 7)

**Tabla 2.** Preguntas para orientar la visión.

Ítem	Descripción
¿Cómo se imagina su empresa en el futuro?	Para el año 2028, Bodytech se ve como la organización líder en iberoamérica en promoción del cuidado personal y corporal, de salud y hábitos que contribuyan al bienestar de las personas.
¿En cuáles campos de acción le gustaría incursionar en el futuro?	Por el momento Bodytech no planea ampliar su número de productos, pero sí su área de influencia.
¿En cuáles campos de acción no se debería continuar?	En este momento, año 2023, Bodytech no vislumbra campos de acción que le hayan sido beneficiosos, es decir, no planea retirarse de ningún campo, por el momento.
¿Cómo queremos que nos vean los clientes?	Como organización aliada y dispuesta a acompañar el proceso de transformación de vida, en busca de adquirir hábitos de vida más saludables.
¿Cómo queremos que nos vea nuestro talento humano?	Como una familia unida que apoya a sus miembros a crecer profesional y personalmente, desde la labor de la promoción de la actividad física para la salud y los buenos hábitos de vida.

*Nota:* Las preguntas anteriores ayudan a construir la visión de Bodytech.

### 4.1.3 Filosofía

¿Cuáles son los principios y valores principales hoy en día?. Ética y gente: Honestidad, transparencia, equidad, respeto, Lealtad, solidaridad, reconocimiento y Crecimiento personal.

Integridad: Optimizando la práctica del deporte, donde los afiliados no solo se ejercitan sino también alcanzar todas las herramientas y cuidados necesarios para llevar una vida plena y sana para ser cada día mejor.

Trabajo en equipo: Se cree absolutamente que el trabajo en equipo es la clave y el secreto, porque cada individuo que hace parte del club Médico deportivo Bodytech sin importar su actuación ya sea administrativo u operacional, es una fuente de apoyo fundamental en el desarrollo y crecimiento porque el bien y el reconocimiento debe ser para todos.

Vocación: Amor por lo que se hace, pasión por soñar, servir y enseñar, disfrutando del proceso deportivo o de entrenamiento de sus afiliados.

¿Cuáles son los valores y principios deseables?. Amistad y compañerismo: Entender que cada área es fundamental para el funcionamiento general de la compañía, tomar conciencia que cada uno depende del otro y que no solo se requiere un compromiso individual sino también frente a una organización, un entrenador y a un afiliado.

Sentido de pertenencia: Reforzar el sentimiento de permanecer que resalte la satisfacción y el orgullo de hacer parte del club médico deportivo Bodytech.

#### 4.1.4 Competencias esenciales

**Tabla 3.** Competencias esenciales.

¿Por qué somos reconocidos en el negocio?	El Club Médico deportivo Bodytech es reconocido como el mejor gimnasio de Colombia, teniendo en cuenta que presta un servicio integral cuyo principal objetivo es mejorar la calidad de vida de sus afiliados, en términos físicos y mentales.
¿Qué hacemos mejor que nuestros competidores	Bodytech enfoca sus servicios en la promoción, prevención y rehabilitación que brinda un servicio integral en las siguientes áreas: Nutrición, fisioterapia, medicina del deporte, entrenamiento personalizado y a partir de los dos últimos años entrenamiento virtual.
¿Porque nos escogen los clientes?	La historia de la compañía y su trayectoria en el sector Fitness es reflejo de la confianza de sus afiliados y todas aquellas personas que eligen a Bodytech como primera opción hablando de términos de calidad y marca.

*Nota:* Las competencias esenciales que hacen que Bodytech sea un fuerte competidor en el mercado del fitness y la promoción de la salud.

#### 4.1.5 Matriz de macrosegmentación

**Figura 1.** *Satisfacción de necesidades Bodytech.*

<b>¿Qué necesidades satisface?</b>	<b>¿Dónde satisface las necesidades?</b>
Es un club médico deportivo dedicado a mejorar la calidad de vida de la comunidad a través de la práctica del ejercicio mediante productos y servicios que ofrecen bienestar.	Es el club médico deportivo líder en Colombia, con presencia en Perú y Chile. Cuenta con más 170 sedes en Colombia.
<b>¿A quien satisface las necesidades?</b>	<b>¿Cómo satisface las necesidades?</b>
Todos los Colombianos, interesados en cuidar de su salud física y mental.	Bodytech cuenta con espacios enfocados en cada uno de sus servicios: Consultorios médicos, zonas dotadas con múltiples equipo de entrenamiento, salones de actividades grupales, salón de Cycling, zonas húmedas.

#### 4.1.6 Postura ética

Interés a largo plazo de los accionistas

- Incrementar y garantizar las utilidades de los accionistas aumentando la cobertura nacional, con la expansión física de sedes en diferentes ciudades del país.
- Sostener su infraestructura física como la más moderna del mercado, con una oferta integral de servicios donde se pueden encontrar diferentes posibilidades de entrenamiento y bienestar.
- Construir un ecosistema digital sostenible con la evolución del mercado del fitness, que logre llegar a más personas y por ende generar más ventas.
- Transformar la vida de las personas con el logro de sus objetivos de bienestar y salud que cuenta con el talento humano que marca la diferencia con un buen servicio, lo que hace que siempre sean reconocidos y elegidos los afiliados.
- Crear nuevas unidades de negocio alternas con el propósito de lograr un posicionamiento líder en el mercado pese a la fuerte competencia.

## 4.2 Análisis tendencial de variables

La matriz *MEFI* que se presenta a continuación se configura como una herramienta que permite el análisis de los principales factores internos de la organización y que por ende están íntimamente relacionados con el desarrollo de la misma; por ello se listan las fortalezas y debilidades identificadas al interior de Bodytech, se les otorga un peso correspondiente a su relevancia y se califica de acuerdo a su desarrollo o atraso que presentan.

Para poder conocer las variables internas que se van a presentar, el equipo de trabajo recurrió a dos fuentes principales, la primera, establecer un diálogo con Yezid Carvajal, gerente fitness nacional de Bodytech, conversación en la cual se pudo conocer e identificar esos aspectos que Bodytech considera como sus fortalezas y debilidades; en segundo lugar se remitió a la revista portafolio (2023), en su artículo “Bodytech: mejora la afiliación en el segmento corporativo”.

### 4.2.1 Análisis tendencial de variables endógenas

**Tabla 4 . Análisis tendencial de Variables Endógenas – Fortalezas**

Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Bodytech tiene el mayor reconocimiento de marca, imagen y reputación en el sector del Fitness.	Trayectoria en el sector	Años		25 años en el mercado	Seguir sumando Experiencia y Posicionamiento en Latinoamérica.
Personal altamente cualificado con formación especializada en la industria del	Competencia profesional	Contratación de personal altamente calificado.		Personal con Experiencia demostrable y hojas de vida	Potencializar desde la compañía cada uno de los cargos con formaciones propias para cada uno de los

Fortalezas	VARIABLES	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
deporte y el fitness				intachables.	cargos y según desempeño funciones.
Equipo y maquinaria de calidad y alta tecnología.	Equipo y maquinaria actualizada	Número Maquinaria de última tecnología	Limitado el número de maquinaria y equipo por sedes	El 80% de la maquinaria y equipo son de última tecnología	Adquisición de nueva maquinaria según las necesidades por sede.
Bodytech cuenta con un equipo que posee Sentido de pertenencia por la compañía, es de orgullo pertenecer al mejor gimnasio del país.	Clima Laboral	Satisfacción del personal	Implementación de estrategias y planes de bienestar al empleado	Alrededor del 90% de los colaboradores se encuentran satisfechos.	Se pretende llegar al 100% de satisfacción al empleado
Cobertura Nacional con accesibilidad a gran número de sedes en el país.	Cobertura	Número de sedes	Apertura de sedes a nivel nacional e internacional	Cuenta con 170 sedes en Colombia, Perú y Chile. 93 de ellas a nivel nacional.	Apertura de nuevas sedes al año 2028.
Dominio del mercado con la adquisición de nuevos convenios y alianzas.	Posicionamiento en el mercado	Crecimiento en el mercado	Proyecciones y análisis detallados de los clientes y el mercado.	Adquisición de la cadena de gimnasios como Inca Gym, Athletic y 10 sedes de la marca Bodytech Active (para niños).	Alcanzar un 20% de crecimiento en el sector aprovechando la macrotendencia del cuidado de la salud.
Transformación digital que ha generado diferentes productos y servicios	Canales Productos y servicios.	Número de productos y servicios.	Solo sedes físicas.	Al 2023 Bodytech cuenta con cuatro productos digitales ( Coach Nutrición, My Coach, Personal trainer online, Bodytech Home)	Implementación de nuevos servicios y productos digitales

Fortalezas	VARIABLES	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Aumento progresivo de número de clientes	Volumen de afiliados	Aumento de número de afiliados		En Colombia hay 200.000 afiliados y de ellos son 25.000 del segmento corporativo, mientras que con Athletic tenemos 32.000. A nivel regional 300.000 afiliados.	Se espera llegar a más de 230.000 personas en Colombia en Bodytech, y a 40.000 personas en Athletic.
Actitud y visión de crecimiento y posicionamiento de marca Bodytech en el sector del Fitness.	Posición en el mercado	Crecimiento del mercado	Líder en el mercado de Fitness	Al 2023 Bodytech abrió nuevas sedes en Tunja y Cartagena e innovación de nuevos servicios incluyendo Pilates Studio en Bogotá.	Al 2028, recuperación del posicionamiento como Líder en el sector del Fitness en Colombia.
Posicionamiento de productos y canales digitales junto con la interacción llamativa con el consumidor por redes sociales.	Productos e interacción digital	Número de seguidores en redes sociales	No existía o era poca la interacción digital.	Las redes sociales de Bodytech cuenta con alrededor de 400.000 seguidores	Al 2.028 contar con 1 millón de seguidores en redes sociales.

*Nota:* Las características internas en las que Bodytech presenta un desempeño elevado, las cuales desde la organización se identifican como sus fortalezas.

### 4.2.3 Debilidades

**Tabla 5.** *Análisis tendencial de Variables Endógenas - Debilidades.*

Debilidades	VARIABLES	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
Su disponibilidad de caja se encuentra afectada debido a su alto índice de endeudamiento	Flujo de caja	Indicadores de Liquidez	Índice de liquidez y de endeudamiento estable y sostenible.	Aumento de ventas progresivamente con un índice de liquidez sensible debido a los altos costos y nivel de endeudamiento	Aumento significativo de ventas

Debilidades	Variables	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
Precios un poco elevados en comparación a los competidores directos.	Precios en el mercado	Incremento de precios	Los precios eran equivalentes a su calidad de servicio e infraestructura.	Sus competidores ofrecen los mismos estándares de calidad en el servicio e infraestructura. Para 2.023 se aplicó un aumento del 6%, menos de la mitad de la inflación.	Sus precios marcan la diferencia debido al reconocimiento del valor agregado en sus consumidores.
Los costos fijos de la operación de Bodytech son muy altos, específicamente en los rubros de arrendamientos de locales, nómina y servicios públicos.	Presupuesto de operación	Promedio de costos fijos		Los costos fijos han subido por encima de la inflación.	Se espera bajar el índice de costos fijos con estrategias de ahorro y optimización de recursos.
Plataformas tecnológicas desintegradas.	Procesos de atención al cliente	Índice de atención de PQRS	No había plataforma digital	Insatisfacción del funcionamiento de las plataformas	Consolidar las plataformas digitales con un buen funcionamiento que minimice las PQR
Procesos internos ineficientes	Objetivos por áreas	Promedio de cumplimiento de objetivos por área.		Reestructuración de las áreas y planteamiento de nuevos objetivos junto con tiempos de respuesta.	Alcanzar una optimización en los procesos, mejorando la efectividad y tiempos de respuesta
Bodytech tiene una posición de cautela obligatoria en cuanto a la expansión de la empresa.	Aumento de Cobertura	Presupuesto de expansión	En 2016 el presupuesto de Bodytech ascendía a 150.000 mill. en sus planes de expansión	Debido a la crisis financiera que apenas hace unos meses logró estabilizar, apenas para el 2022 logró disponer de 20.000 mill. Para inaugurar nuevas sedes.	Incrementar el presupuesto de expansión y cobertura.

Debilidades	Variables	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
Nivel de acompañamiento al afiliado para el logro de resultados.	Logro de resultados por parte de los afiliados.	Promedio del logro de resultados en sus afiliados.	No se tiene un responsable de alimentar la plataforma virtual y creación de contenido	No es medible el acompañamiento a los Afiliados, en sedes el flujo de personas es de bastante saturación en las áreas de entrenamiento, en algunas sedes no hay los suficientes instructores.	Se espera que en todas las sedes se logre implementar un proceso que logre medir y acompañar al afiliado en el logro de sus objetivos.
Bodytech enfrenta una fuerte competencia en el sector, tanto en precio como en producto.	Competidores directos	Número de afiliados en la competencia.	Años atrás Bodytech se posiciona como el gimnasio con más número de afiliados.	Al primer trimestre de 2023 la compañía SmartFit suma alrededor de 280.000 usuarios. Bodytech se encuentra en segundo lugar con 180.000 afiliados	Seguir aumentando el número de afiliados.
Alta rotación de personal en algunas áreas debido a sueldos y beneficios desequilibrados.	Políticas en recursos humanos	Satisfacción del colaborador	La remuneración y las garantías laborales para ciertos cargos, eran mejores hace unos años.	Para algunos de los cargos los empleados se sienten desmotivados pues afirman que hay jornadas extensas por un bajo salario o en ocasiones cumplen dos roles a la vez por el mismo salario.	Mejorar el indicador de rotación de personal mediante la implementación de planes que garantice la fidelización, estabilidad y eficiencia del colaborador
Los afiliados son muy exigentes en la calidad del servicio, dado que los precios son los más elevados del mercado, por tanto, siempre esperan que sea el mejor.	Servicio al cliente	Nivel de Satisfacción de los afiliados.	Bodytech ha mostrado un servicio íntegro en la calidad de sus servicios.	Con el surgimiento de nuevas cadenas de gimnasios los clientes son más exigentes, en el mercado se encuentra buena calidad a bajo costo.	Mantener y superar los estándares de servicio y calidad frente a la competencia hasta en un 90%

*Nota:* Se muestran aquellas características en las cuales Bodytech aún no es fuerte y debe trabajar, para la organización estas son debilidades a las cuales se les debe prestar atención, para no ceder terreno en el mercado frente a la competencia.

#### 4.2.4 MEFI

A continuación se presenta la matriz de evaluación de los factores internos, el cual consiste en mostrar las fortalezas y debilidades de la organización, se le asigna un peso correspondiente a la relevancia que tiene y la calificación es según a como se encuentra Bodytech frente a ella. El ponderado muestra el consolidado cuantitativo.

**Tabla 6. Matriz de evaluación factores internos-Fortalezas.**

Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderado
Bodytech tiene el mayor reconocimiento de marca, imagen y reputación en el sector del Fitness.	0,08	4	0,32
Personal altamente cualificado con formación especializada en la industria del deporte y el fitness	0,07	3	0,21
Equipo y maquinaria de calidad y alta tecnología.	0,05	3	0,15
Bodytech cuenta con un equipo que posee Sentido de pertenencia por la compañía, es de orgullo pertenecer al mejor gimnasio del país	0,06	3	0,18
Cobertura nacional con la accesibilidad a gran número de sedes en el país.	0,07	4	0,28
Dominio del mercado con la adquisición de nuevos convenios y alianzas.	0,03	3	0,09
Transformación digital que ha generado diferentes productos y servicios	0,04	3	0,12
Aumento progresivo de número de clientes	0,03	3	0,09
Actitud y visión de crecimiento y posicionamiento de marca Bodytech en el sector del Fitness	0,05	4	0,20
Posicionamiento de productos y canales digitales junto con la interacción llamativa con el consumidor por redes sociales.	0,06	3	0,18

*Nota:* Asignación de pesos y calificaciones a las fortalezas.

**Tabla 7. Matriz de evaluación factores internos-Debilidades.**

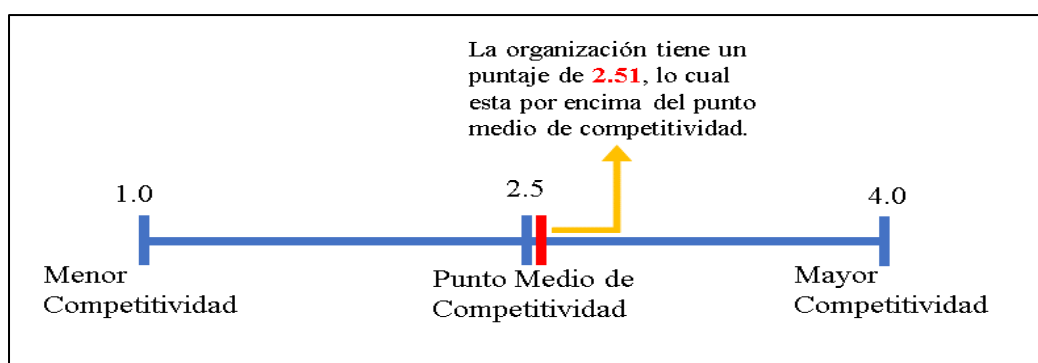
Debilidades	Peso	Calificación	Ponderado
Su disponibilidad de caja se encuentra afectada debido a su alto índice de endeudamiento	0,06	2	0,12

Precios un poco elevados en comparación a los competidores directos.	0,05	1	0,05
Los costos fijos de la operación de Bodytech son muy altos, específicamente en los rubros de arrendamientos de locales, nómina y servicios públicos	0,06	1	0,06
Plataformas tecnológicas desintegradas.	0,03	1	0,03
Procesos internos ineficientes	0,04	1	0,04
Bodytech tiene una posición de cautela obligatoria en cuanto a la expansión de la empresa.	0,03	2	0,06
Nivel de acompañamiento al afiliado para el logro de resultados	0,05	2	0,10
Bodytech enfrenta una fuerte competencia en el sector, tanto en precio como en producto.	0,05	1	0,05
Alta rotación de personal en algunas áreas debido a sueldos y beneficios desequilibrados	0,03	2	0,06
Los afiliados son muy exigentes en la calidad del servicio, dado que los precios son los más elevados del mercado, por tanto, siempre esperan que sea el mejor.	0,06	2	0,12
<b>Totales</b>	<b>1,0</b>		<b>2,51</b>

*Nota:* Asignación de pesos y calificaciones a las debilidades.

El resultado cuantitativo de la matriz MEFI arroja un resultado con valor de 2,51 lo cual indica que la organización se encuentra en el punto medio de productividad, el cual se ubica en 2,5. Entendiendo que el valor máximo posible a obtener es de 4,0, como lo muestra la figura 2, se puede afirmar que la organización es competitiva pero aún tiene que trabajar para solventar las debilidades y reafirmar las fortalezas.

**Figura 2.** *Índices de competitividad.*



### 4.3 Análisis del macro entorno

#### 4.3.1 Factores de cambio exógenos. Entorno estratégico

A continuación se presenta un instrumento de planificación estratégica llamado PESTEL, debido a que hace uso de los factores político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, pero para este caso puntual se busca ampliar el análisis a través de la inclusión del factor sectorial.

**Tabla 8.** *Matriz de análisis PESTEL.*

Factores	Oportunidades	Amenazas	Variables
Políticos	La ley 2210 de 2022 reglamenta y brinda respaldo a la labor de los entrenadores en Colombia, esto permite dignificar la labor y reconocer al entrenador como un profesional. (Función pública, 2022)	La reforma tributaria podría afectar el funcionamiento de los gimnasios y centros de acondicionamiento físico, ya que al impuesto del IVA se suman los incrementos en las máquinas y elementos necesarios para su funcionamiento.(Salazar, 2021)	Ley del entrenador. Empleados cualificados.
	El plan nacional de desarrollo del gobierno Petro, 2022-2026, determina la actividad física como elemento		Plan nacional de desarrollo.

Factores	Oportunidades	Amenazas	Variables
	<p>fundamental para la prevención de enfermedades y promoción de la salud(DNP; 2023, p 96) Desde Bodytech se puede contribuir con la promoción de la actividad física y la salud.</p>		
	<p>En 2014 Bodytech reportó operaciones por 157.553 millones y presentó un crecimiento del 32% frente al año 2013. (Castillo, 2018, párr 5) Esto muestra al sector de fitness aplicado a la salud como un espacio laboral y económico relevante.</p>		<p>Rentabilidad del fitness. Crecimiento económico. Empleabilidad.</p>
Económicos		<p>El aumento en la carga tributaria, ya sea de manera directa por el funcionamiento o indirecta por los incrementos que sufrirán los proveedores, podría llegar a ser demasiado elevado.</p>	<p>Responsabilidad tributaria. Costos tributarios.</p>
		<p>Con el incremento del salario mínimo y los cargos tributarios, Bodytech así como otros centros de acondicionamiento físico deben destinar un mayor presupuesto para el pago de nóminas y la operación básica.</p>	<p>Costos operacionales Aumento salarial.</p>
Sociales	<p>El deseo por construir un físico, una mente y en general una vida más sana, ha llevado a las personas a ver en el ejercicio físico y</p>	<p>Algunas personas consideran que el pago de gimnasios, entrenadores y alimentos específicos</p>	<p>Salud y bienestar físico. Condición socio-económica.</p>

Factores	Oportunidades	Amenazas	Variables
	en los centro de acondicionamiento aliados para cumplir sus metas.	son un costo innecesario e incluso mal uso del dinero, debido a sus condiciones socio-económicas.	
Tecnológicos Científicos	Las industrias dedicadas a la fabricación de maquinaria para gimnasios y centro de acondicionamiento físico ha ido adaptando las tecnologías para hacer que los usuarios tengan el mejor acompañamiento posible	Los nuevos dispositivos electrónicos y la incursión de los e-sports han llevado a muchas personas a preferir el jugar videojuegos frente a la práctica de algún deporte o actividad física.	Equipos para gimnasio. Sedentarismo. e-sports.
	La elaboración de elementos para acompañar y mejorar la calidad del ejercicio realizado por las personas, cada vez más sencillos y a precios accesibles permite que el auge del fitness se mantenga.		Elementos para acompañar la actividad física.
Ambientales Ecológicos	La postura eco-friendly se encuentra tomando fuerza en el campo del acondicionamiento físico, esto a partir de cambios en los materiales usados en los gimnasio o generando energía con las máquinas empleadas para el ejercicio.		Energías limpias.
Sector (Fitness y salud)	En Colombia a raíz de múltiples factores y con gran peso por la pandemia del año 2020, la población ha comenzado a preocuparse por su salud y bienestar personal, esto los ha llevado a fijarse en la actividad física y los		Consumo de productos para la salud y bienestar físico.

Factores	Oportunidades	Amenazas	Variables
	centros especializados en ella.		
	La incursión masiva que tuvo el mundo del fitness en la virtualidad ha facilitado la adquisición de servicios para la salud y bienestar físico. En el caso puntual Bodytech abrió nuevos productos para los usuarios y que pueden disfrutar en línea.		Productos virtuales.
	Los costos de ingresar a un gimnasio o centro de acondicionamiento físico son accesibles para gran parte de la población, pues las mensualidades pueden ir desde los \$40.000 al mes y aumentan según la cantidad y calidad de los servicios.		Mensualidades
		Algunas personas con un número elevado de seguidores en las redes sociales han incursionado en la enseñanza y acompañamiento del ejercicio físico, afectando a los profesionales de la actividad física y exponiendo a lesiones a sus seguidores.	Mal acompañamiento del ejercicio.  Competencia desleal.

*Nota:* Se muestran las tendencias provenientes del macro entorno y que condicionan la actividad en el mercado para Bodytech.

**4.3.2 MEFE**

La siguiente matriz tiene la finalidad de hacer una evaluación de los factores externos, los cuales afectan la organización y la condicionan según las situaciones y variables cambiantes

que se puedan ir presentando. Al igual que la MEFI se busca realizar un análisis cuantitativo de los factores identificados.

**Tabla 9. Amenazas para Bodytech.**

Amenazas	Peso	Calificación	Ponderado
El aumento en la carga tributaria, ya sea de manera directa por el funcionamiento o indirecta por los incrementos que sufrirán los proveedores, podría llegar a ser demasiado elevado.	0.06	2	0.12
Con el incremento del salario mínimo y los cargos tributarios, Bodytech así como otros centros de acondicionamiento físico deben destinar un mayor presupuesto para el pago de nóminas y la operación básica.	0.05	2	0.10
La reforma tributaria podría afectar el funcionamiento de los gimnasios y centros de acondicionamiento físico, ya que al impuesto del IVA se suman los incrementos en las máquinas y elementos necesarios para su funcionamiento.(Salazar, 2021)	0.06	1	0.06
Algunas personas con un número elevado de seguidores en las redes sociales han incursionado en la enseñanza y acompañamiento del ejercicio físico, afectando a los profesionales de la actividad física y exponiendo a lesiones a sus seguidores.	0.09	2	0.18
Los nuevos dispositivos electrónicos y la incursión de los e-sports han llevado a muchas personas a preferir el jugar videojuegos frente a la práctica de algún deporte o actividad física.	0.06	2	0.12
Algunas personas consideran que el pago de gimnasios, entrenadores y alimentos específicos son un costo innecesario e incluso mal uso del dinero, debido a sus condiciones socio-económicas.	0.05	3	0.15

*Nota:* Se asigna peso y calificación a los factores que pueden afectar el desempeño de Bodytech en el mercado.

**Tabla 10. Oportunidades para Bodytech.**

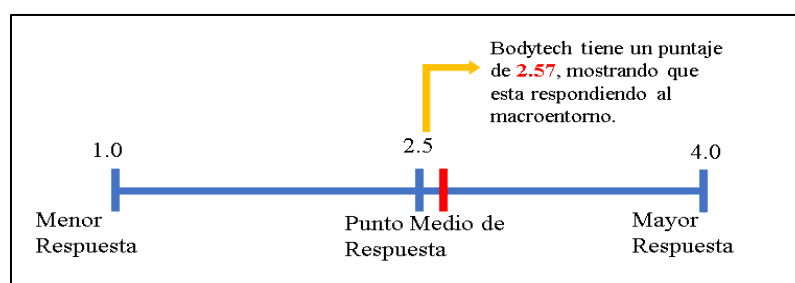
Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado
El deseo por construir un físico, una mente y en general una vida más sana, ha llevado a las personas a ver en el ejercicio físico y en los centros de acondicionamiento aliados para cumplir sus metas.	0.08	3	0.24
Las industrias dedicadas a la fabricación de maquinaria para gimnasios y centros de acondicionamiento físico han ido adaptando las tecnologías para hacer que los usuarios tengan el mejor acompañamiento posible.	0.04	3	0.12
La elaboración de elementos para acompañar y mejorar la calidad del ejercicio realizado por las personas, cada vez más sencillos y a precios accesibles permite que el auge del fitness se mantenga.	0.03	4	0.12
La postura eco-friendly se encuentra tomando fuerza en el campo del acondicionamiento físico, esto a partir de cambios en los materiales usados en los gimnasios o generando energía con las máquinas empleadas para el ejercicio.	0.04	3	0.12
En Colombia a raíz de múltiples factores y con gran peso por la pandemia del año 2020, la población ha comenzado a preocuparse por su salud y bienestar personal, esto los ha llevado a fijarse en la actividad física y los centros especializados en ella.	0.07	4	0.21
La incursión masiva que tuvo el mundo del fitness en la virtualidad ha facilitado la adquisición de servicios para la salud y bienestar físico. En el caso puntual Bodytech abrió nuevos productos para los usuarios y que pueden disfrutar en línea.	0.06	3	0.18
Los costos de ingresar a un gimnasio o centro de acondicionamiento físico son accesibles para gran parte de la población, pues las mensualidades pueden ir desde los \$40.000 al mes y aumentan según la cantidad y calidad de los servicios.	0.08	4	0.24
La ley 2210 de 2022 reglamenta y brinda respaldo a la labor de los entrenadores en Colombia, esto permite dignificar la labor y	0.06	3	0.18

Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado
reconocer al entrenador como un profesional.			
El plan nacional de desarrollo del gobierno Petro, 2022-2026, determina la actividad física como elemento fundamental para la prevención de enfermedades y promoción de la salud. Desde Bodytech se puede contribuir con la promoción de la actividad física y la salud.	0.08	2	0.16
En 2014 Bodytech reportó operaciones por 157.553 millones y presentó un crecimiento del 32% frente al año 2013. (Castillo, 2018) Esto muestra al sector de fitness aplicado a la salud como un espacio laboral y económico relevante.	0.09	3	0.27
<b>Totales</b>	<b>1,0</b>		<b>2.57</b>

*Nota:* Se asigna peso y calificación a los factores que pueden generar situaciones beneficiosas para Bodytech.

El ponderado general de la matriz de evaluación de factores externos es de 2.57, lo cual coloca a la organización por encima del punto medio, reflejando que Bodytech está haciendo frente a las amenazas de forma adecuada y aprovechando las oportunidades que ofrece el mercado del fitness y el cuidado físico.

**Figura 3.** Respuesta al macroentorno.



#### 4.4 Postura estratégica de la organización

Para plantear una estrategia para la organización es necesario identificar qué tipo de estrategia es la más acorde a las condiciones propias de la organización. Para ello se va a hacer

uso de la matriz *PEYEA* la cual recibe su nombre de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción.

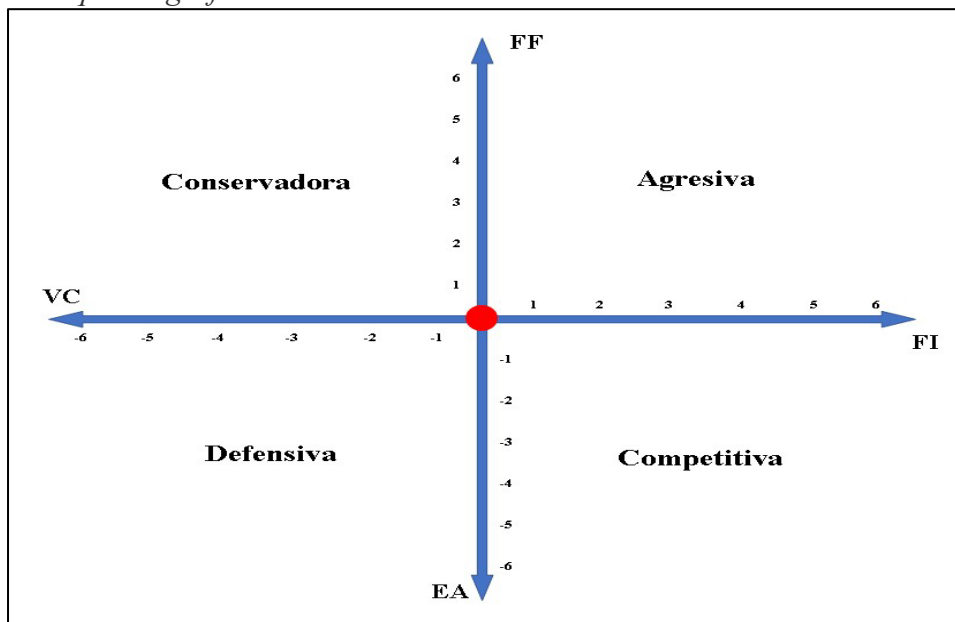
Esta matriz parte de un plano cartesiano que relaciona cuatro dimensiones, dos internas y dos externas, el primer grupo está conformado por la Fuerza Financiera (FF) y la Ventaja Competitiva (VC) el segundo por la Estabilidad del Ambiente (EA) y Fuerza de la Industria (FI). Estas dimensiones cuenta con un valor numérico que va de la siguiente forma:

- Dimensiones FF y FI de 1 hasta 6, 1 es peor y 6 es mejor.
- Dimensiones VC y EA de -6 hasta -1, -6 es peor y -1 es mejor.

El relacionamiento de las dimensiones da como resultado cuatro cuadrantes, cada uno con una característica peculiar, Conservadora, Agresiva, Competitivo y defensivo; esto ayudará a determinar qué postura debería tomar la organización.

En la siguiente figura se ilustra lo anteriormente descrito.

**Figura 4.** Esquema gráfico de la matriz *PEYEA*

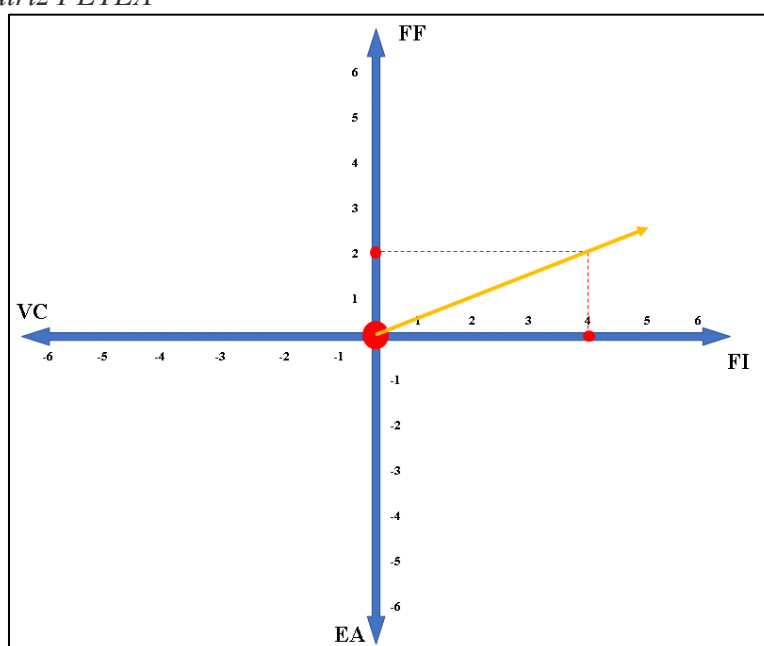


**Figura 5. Matriz PEYEA**

<b>Posición estratégica interna</b> Fuerza Financiera (FF)		<b>Posición estratégica externa</b> Estabilidad Ambiental (EA)	
Flujo de caja	3	Responsabilidad tributaria	-3
Precios del mercado	4	Competencia desleal	-5
Presupuesto de operación	4	Costos operacionales	-3
Presupuesto de expansión	5	Condición socioeconómica	-2
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>Total</b>	<b>-13</b>
<b>Ventaja Competitiva (VC)</b>		<b>Fuerza de la Industria (FI)</b>	
Servicio al clientes	-1	Productos de bienestar y cuidado físico	5
Cobertura	-1	Rentabilidad del fitness	6
Productos e interacción digital	-2	Ley del entrenador	5
Canales, productos y servicios	-1	Salud y bienestar físico	5
<b>Total</b>	<b>-5</b>	<b>Total</b>	<b>21</b>

Promedio de las variables FF, VC, EA, FI -  $FF = 16/4 = 4$  Y;  $VC = -5/4 = -1,25$  X;  
 $EA = -13/4 = -3,25$  Y;  $FI = 21/4 = 5,25$  X. Suma de los ejes:  $VC + FI = -1,25 + 5,25 = 4$  X;  
 $EA + FF = -3,25 + 5,25 = 2$  Y.

**Figura 6. Vector matriz PEYEA**



#### **4.4.1 Análisis de la matriz PEYEA:**

La gráfica representativa de la matriz PEYEA muestra que el vector se encuentra en el cuadrante número 1, indicando que la organización tiene un posicionamiento estratégico agresivo, ya que ha adquirido una fuerza financiera estable y que le permite tomar riesgos a la hora de entrar en competencia en el mercado, también muestra que fuerza de la industria es bastante relevante, hay un buen público objetivo y existe la posibilidad de una expansión.

La gráfica además muestra una inclinación mayor hacia la fuerza de la industria, demostrando que es posible buscar un aumento en la cobertura, la atracción de nuevos usuarios y zonas que aún pueden ser objetivo para el establecimiento de nuevas sedes.

A pesar que Bodytech cuenta con una fuerza financiera buena y estable, el incremento en los costos de operación, los impuestos y reformas tributarias y algunos otros factores hacen que no sea su eje dominante.

#### **4.4.2 Matriz MPEC**

Para esta matriz se tendrán en cuenta las siete estrategias que arrojó el análisis de la matriz PEYEA, las cuales son las siguientes:

- Desarrollo del mercado (DM)
- Penetración en el mercado (PM)
- Desarrollo de productos (DP)
- Integración hacia adelante (IA)
- Integración hacia atrás (IAT)
- Integración Horizontal (IH)
- Diversificación concéntrica (DC)

**Tabla 11. Matriz MPEC**

Factores claves	Pon	DM		PM		DP		IA		IAT		IH		DC	
		Cal	Res	Cal	Res	Cal	Res	Cal	Res	Cal	Res	Cal	Res	Cal	Res
<b>Fortalezas</b>															
Bodytech tiene el mayor reconocimiento de marca, imagen y reputación en el sector del Fitness.	0,32	4	1.28	4	1.28	3	0.96	2	0.64	2	0.64	2	0.64	3	0.96
Personal altamente cualificado con formación especializada en la industria del deporte y el fitness	0,21	3	0.63	2	0.42	3	0.63	2	0.42	3	0.63	2	0.42	2	0.42
Equipo y maquinaria de calidad y alta tecnología.	0,15	3	0.45	3	0.45	2	0.30	1	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45
Bodytech cuenta con un equipo que posee Sentido de pertenencia por la compañía, es de orgullo pertenecer al mejor gimnasio del país	0,18	2	0.36	2	0.36	2	0.36	1	0.18	2	0.36	1	0.18	2	0.36
Cobertura nacional con la accesibilidad a gran número de sedes en el país.	0,28	4	1.12	3	0.84	3	0.84	1	0.28	2	0.56	2	0.56	1	0.28
Domínio del mercado con la adquisición de nuevos convenios y alianzas.	0,09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	2	0.18	4	0.36	3	0.27
Transformación digital que ha	0,12	3	0.36	4	0.48	4	0.48	3	0.36	1	0.12	1	0.12	3	0.36

Factores claves	DM		PM		DP		IA		IAT		IH		DC		
	Pon	Cal	Res	Cal	Res	Cal	Res	Cal	Res	Cal	Res	Cal	Res		
generado diferentes productos y servicios															
Aumento progresivo de número de clientes	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27	1	0,09	1	0,09	1	0,09	2	0,18
Actitud y visión de crecimiento y posicionamiento de marca Bodytech en el sector del Fitness	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80	2	0,40	1	0,20	2	0,40	4	0,80
Posicionamiento de productos y canales digitales junto con la interacción llamativa con el consumidor por redes sociales.	0,18	3	0,54	4	0,72	4	0,72	3	0,54	2	0,36	2	0,36	2	0,36
<b>Debilidades</b>															
Su disponibilidad de caja se encuentra afectada debido a su alto índice de endeudamiento	0,12	2	0,24	3	0,36	2	0,24	1	0,12	1	0,12	3	0,36	3	0,36
Precios un poco elevados en comparación a los competidores directos.	0,05	4	0,20	4	0,20	2	0,10	2	0,10	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Los costos fijos de la operación de Bodytech son muy altos, específicamente en los rubros de arrendamientos de locales,	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24	3	0,18	4	0,24	2	0,12	1	0,06

Factores claves	Po n	DM		PM		DP		IA		IAT		IH		DC	
		C al	Res	C al	Res	C al	Res	C al	Res	C al	Re s	C al	Res	C al	Res
nómina y servicios públicos															
Plataformas tecnológicas desintegradas.	0,0 3	2	0.0 6	4	0.1 2	4	0.1 2	3	0.0 9	1	0.0 3	1	0.0 3	4	0.1 2
Procesos internos ineficientes	0,0 4	4	0.1 6	4	0.1 6	2	0.0 8	3	0.1 2	2	0.0 8	1	0.0 4	2	0.0 8
Bodytech tiene una posición de cautela obligatoria en cuanto a la expansión de la empresa.	0,0 6	4	0.2 4	3	0.1 8	4	0.2 4	3	0.1 8	1	0.0 6	1	0.0 6	1	0.0 6
Nivel de acompañamiento al afiliado para el logro de resultados	0,1 0	1	0.1 0	2	0.2 0	2	0.2 0	3	0.3 0	4	0.4 0	1	0.1 0	3	0.3 0
Bodytech enfrenta una fuerte competencia en el sector, tanto en precio como en producto.	0,0 5	2	0.1 0	4	0.2 0	4	0.2 0	3	0.1 5	3	0.1 5	2	0.1 0	4	0.2 0
Alta rotación de personal en algunas áreas debido a sueldos y beneficios desequilibrados	0,0 6	1	0.0 6	1	0.0 6	3	0.1 8	1	0.0 6	1	0.0 6	2	0.1 2	2	0.1 2
Los afiliados son muy exigentes en la calidad del servicio, dado que los precios son los más elevados del mercado, por tanto, siempre esperan que sea el mejor.	0,1 2	2	0.2 4	4	0.4 8	4	0.4 8	3	0.3 6	1	0.1 2	1	0.1 2	2	0.2 4
<b>Oportunidades</b>															
El deseo por construir un físico, una mente y en general una vida más sana, ha llevado a las personas a ver en el ejercicio físico y en los centro de	0.2 4	3	0.7 2	4	0.9 6	4	0.9 6	2	0.4 8	1	0.2 4	1	0.2 4	2	0.4 8

Factores claves	Po n	DM		PM		DP		IA		IAT		IH		DC	
		C al	Res	C al	Res	C al	Res	C al	Res	C al	Re s	C al	Res	C al	Res
acondicionamiento aliados para cumplir sus metas.															
Las industrias dedicadas a la fabricación de maquinaria para gimnasios y centro de acondicionamiento físico ha ido adaptando las tecnologías para hacer que los usuarios tengan el mejor acompañamiento posible.	0.1 2	2	0.2 4	3	0.3 6	3	0.3 6	4	0.4 8	4	0.4 8	4	0.4 8	3	0.3 6
La elaboración de elementos para acompañar y mejorar la calidad del ejercicio realizado por las personas, cada vez más sencillos y a precios accesibles permite que el auge del fitness se mantenga.	0.1 2	3	0.3 6	2	0.2 4	4	0.4 8	2	0.2 4	1	0.1 2	2	0.2 4	3	0.3 6
La postura eco-friendly se encuentra tomando fuerza en el campo del acondicionamiento físico, esto a partir de cambios en los materiales usados en los gimnasio o generando energía con las máquinas empleadas para el ejercicio.	0.1 2	2	0.2 4	2	0.2 4	4	0.4 8	3	0.3 6	1	0.1 2	3	0.3 6	4	0.4 8
En Colombia a raíz de múltiples factores y con gran peso por la pandemia del año 2020, la población ha comenzado a preocuparse por su salud y bienestar personal, esto los ha llevado a fijarse en la actividad física y los centros especializados en ella.	0.2 1	2	0.4 2	2	0.4 2	4	0.8 4	4	0.8 4	1	0.2 1	3	0.6 3	4	0.8 4
La incursión masiva que tuvo el	0.1	4	0.7	4	0.7	4	0.7	4	0.7	1	0.1	3	0.5	3	0.5

Factores claves	Po n	DM		PM		DP		IA		IAT		IH		DC	
		C al	Res	C al	Res	C al	Res	C al	Res	C al	Re s	C al	Res	C al	Res
mundo del fitness en la virtualidad ha facilitado la adquisición de servicios para la salud y bienestar físico. En el caso puntual Bodytech abrió nuevos productos para los usuarios y que pueden disfrutar en línea.	8		2		2		2		2		8		4		4
Los costos de ingresar a un gimnasio o centro de acondicionamiento físico son accesibles para gran parte de la población, pues las mensualidades pueden ir desde los \$40.000 al mes y aumentan según la cantidad y calidad de los servicios.	0.2 4	3	0.7 2	4	0.9 6	3	0.7 2	4	0.9 6	2	0.4 8	3	0.7 2	4	0.9 6
La ley 2210 de 2022 reglamenta y brinda respaldo a la labor de los entrenadores en Colombia, esto permite dignificar la labor y reconocer al entrenador como un profesional.	0.1 8	4	0.7 2	2	0.3 6	3	0.5 4	4	0.7 2	1	0.1 8	1	0.1 8	2	0.3 6
El plan nacional de desarrollo del gobierno Petro, 2022-2026, determina la actividad física como elemento fundamental para la prevención de enfermedades y promoción de la salud. Desde Bodytech se puede contribuir con la promoción de la actividad física y la salud.	0.1 6	4	0.6 4	2	0.3 2	4	0.6 4	4	0.6 4	2	0.3 2	4	0.6 4	4	0.6 4
En 2014 Bodytech reportó operaciones por 157.553 millones y presentó un crecimiento del	0.2 7	3	0.8 1	4	1.0 8	3	0.8 1	3	0.8 1	2	0.5 4	4	1.0 8	3	0.8 1

Factores claves	DM		PM		DP		IA		IAT		IH		DC		
	Pon	Cal	Res	Cal	Res	Cal	Res	Cal	Res	Cal	Res	Cal	Res		
32% frente al año 2013. (Castillo, 2018) Esto muestra al sector de fitness aplicado a la salud como un espacio laboral y económico relevante.															
<b>Amenazas</b>															
El aumento en la carga tributaria, ya sea de manera directa por el funcionamiento o indirecta por los incrementos que sufrirán los proveedores, podría llegar a ser demasiado elevado.	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48	2	0.24	4	0.48	2	0.24
Con el incremento del salario mínimo y los cargos tributarios, Bodytech así como otros centros de acondicionamiento físico deben destinar un mayor presupuesto para el pago de nóminas y la operación básica.	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40
La reforma tributaria podría afectar el funcionamiento de los gimnasios y centros de acondicionamiento físico, ya que al impuesto del IVA se suman los incrementos en las máquinas y elementos necesarios para su funcionamiento. (Salazar, 2021)	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12
Algunas personas con un número elevado de seguidores en las redes sociales han incurrido en la enseñanza y acompañamiento del ejercicio físico,	0.18	4	0.72	2	0.36	4	0.72	2	0.36	1	0.18	1	0.18	3	0.54

Factores claves	Pon	DM		PM		DP		IA		IAT		IH		DC	
		Cal	Res	Cal	Res	Cal	Res	Cal	Res	Cal	Res	Cal	Res	Cal	Res
afectando a los profesionales de la actividad física y exponiendo a lesiones a sus seguidores.															
Los nuevos dispositivos electrónicos y la incursión de los e-sports han llevado a muchas personas a preferir el jugar videojuegos frente a la práctica de algún deporte o actividad física.	0.12	4	0.48	4	0.48	2	0.24	1	0.12	1	0.12	1	0.12	3	0.36
Algunas personas consideran que el pago de gimnasios, entrenadores y alimentos específicos son un costo innecesario e incluso mal uso del dinero, debido a sus condiciones socio-económicas.	0.15	3	0.45	2	0.30	3	0.45	1	0.15	2	0.30	2	0.30	4	0.60
Totales			16.04		15.97		16.47		12.99		9.04		11.20		14.12

*Nota:* Se ponen en contraste las variables, internas y externas, que pueden afectar a Bodytech.

El consolidado cuantitativo de la matriz MPEC muestra que las dos estrategias más atractivas son Desarrollo de Productos, la cual tuvo un ponderado general de 16.47 y el Desarrollo del Mercado con 16.04, a pesar de ello la estrategia de Penetración en el Mercado obtuvo un resultado muy cercano al segundo lugar, por lo cual no se debería descartar del todo ni dejar absolutamente de lado.

## **5. Planteamiento del problema**

### **5.1 Reto estratégico**

Aumentar la cobertura nacional de Bodytech, incrementando el número de sedes a 200 establecimientos físicos para el año 2028.

### **5.2 Objetivo del reto**

El reto estratégico se ha formulado para establecer una hoja de ruta que permita el crecimiento de Bodytech, en este caso específico la expansión física a través de nuevas sedes, lo cual a corto plazo se verá reflejado en el aumento de personal, adquisición de nuevas máquinas y equipos y los nuevos ingresos económicos que produzcan para las nuevas sedes.

Para ello se toma en cuenta que Bodytech se muestra como una organización con una postura estratégica agresiva y que las estrategias que predominan son el desarrollo de productos y el desarrollo del mercado, lo cual muestra que Bodytech puede buscar la expansión y aumento de cobertura y el aumento del volumen de afiliados.

### **5.3 Justificación del reto**

Bodytech ha ostentado el título de mejor gimnasio y centro de acondicionamiento físico de Colombia, lo cual ha sido posible gracias a la calidad de sus servicios, por la variedad de los productos y por la accesibilidad que presenta para sus usuarios, tanto en sedes para tomar sus servicios como en el valor monetario para comprar los paquetes que se ofrecen. Con el paso del tiempo los competidores de Bodytech se han ido adaptando a las nuevas condiciones y necesidades del mercado, generando un nivel de competencia alto y haciendo que las ventajas competitivas de de Bodytech sedan terreno.

A raíz del nuevo nivel de competencia en el mercado fitness, Bodytech busca ampliar su cobertura y por ende su número de afiliados, esto se planea hacer por medio de la apertura de nuevas sedes, las cuales van a estar ubicadas en zonas de las ciudades donde los gimnasios de elite no han llegado, principalmente debido al nivel socio-económico y adquisitivo de sus habitantes; de forma paralela los productos a ofrecer en estas sedes se van a ajustar las capacidades adquisitivas de la zona.

Se espera con la apertura de estas nuevas sedes que el nombre de la marca, Bodytech, gane terreno frente a sus competidores, no solo por el nivel y calidad de sus productos, sino por la posibilidad y accesibilidad de los servicios para diversas comunidades en diferentes zonas de las ciudades donde opera la organización.

## **6. Capítulo prospectivo**

### **6.1 Análisis estructural**

El análisis estructural es una herramienta que consiste en reflexionar respecto al comportamiento del mercado y la organización. Para ello se hace uso de algunas de las variables ya antes identificadas y expuestas en capítulos anteriores. Posteriormente se establecen las relaciones existentes entre dichas variables y se consulta con personas expertas en el campo para calificar esas relaciones.

Para este caso en particular, se han tomado 15 variables internas y 10 externas para establecer el análisis; las calificaciones a manejar van de 0 hasta 3, en donde 0 es “no afecta” 1 es “afectación baja” 2 “afectación media” y 3 “afectación alta”.

Para la realización de este proceso y valiéndose de las ayudas tecnológicas de las cuales se puede disponer en la actualidad, se ha hecho uso del software MIC MAC, el cual es una

herramienta que sirve para evaluar estrategias y proyectos, se encuentra online y es de uso libre para cualquier persona.

Las variables usadas para el análisis son:

**Tabla 12.** *Variables de análisis para software MIC MAC.*

N°	Long label	Theme
1	Trayectoria en el sector	Internas
2	Competencia profesional	Internas
3	Equipo y maquinaria actualizada	Internas
4	Cobertura	Internas
5	Posicionamiento en el mercado	Internas
6	Volumen de afiliados	Internas
7	Productos e interacción digital	Internas
8	Flujo de caja	Internas
9	Precios en el mercado	Internas
10	Presupuesto de operación	Internas
11	Procesos de atención al cliente	Internas
12	Aumento de Cobertura	Internas
13	Competidores directos	Internas
14	Políticas en recursos humanos	Internas
15	Servicio al cliente	Internas
16	ley del entrenador	Externas
17	Empleados calificados	Externas
18	Plan nacional de desarrollo	Externas
19	Rentabilidad del fitness	Externas
20	Crecimiento económico	Externas
21	Empleabilidad	Externas
22	Responsabilidad tributaria	Externas
23	Costos operacionales	Externas
24	Condición socioeconómica	Externas
25	Sedentarismo	Externas

*Nota:* Se listan las variables propuestas y descritas en el análisis tendencial.

**Figura 7.** *Visualización general del proceso de calificación.*

	1: trayect	2: compet	3: equip	4: cobert	5: posicion	6: volum	7: produc	8: flujo c	9: preci	10: presup	11: proces	12: aument	13: competitd	14: politic	15: servic	16: entrenad	17: emplead	18: plan nac	19: rentab	20: crecim	21: empleab	22: resp on sa	23: cost	24: condic	25: sedent
1: trayect	0	1	0	0	1	2	0	1	0	0	2	2	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
2: compet	1	0	1	1	1	2	0	0	2	2	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
3: equip	1	0	0	0	2	0	2	1	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
4: cobert	1	0	1	0	3	3	2	1	1	1	1	3	1	1	2	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0
5: posicion	0	2	1	3	0	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
6: volum	0	1	1	2	3	0	2	3	1	1	1	2	0	1	2	0	0	0	0	3	3	0	1	0	0
7: produc	0	1	1	3	3	2	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8: flujo c	2	0	1	1	2	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9: preci	2	1	0	2	1	2	0	1	0	2	1	2	2	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
10: presup	1	1	2	2	1	1	0	0	2	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11: proces	1	2	0	2	2	1	0	0	2	1	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12: aument	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	0	2	1	2	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0
13: competitd	2	1	1	2	2	2	2	1	3	2	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14: politic	1	2	0	1	2	2	0	0	1	1	2	1	0	0	2	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0
15: servic	0	2	0	2	1	2	2	0	1	0	2	1	0	2	0	2	3	2	0	0	0	0	2	2	2
16: entrenad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
17: emplead	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	2	2	2	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
18: plan nac	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0
19: rentab	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0
20: crecim	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	1	3	1	0	0	0	1	0	1
21: empleab	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1
22: resp on sa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0
23: cost	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24: condic	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1
25: sedent	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

© UPSOR-ERTAMICMAC

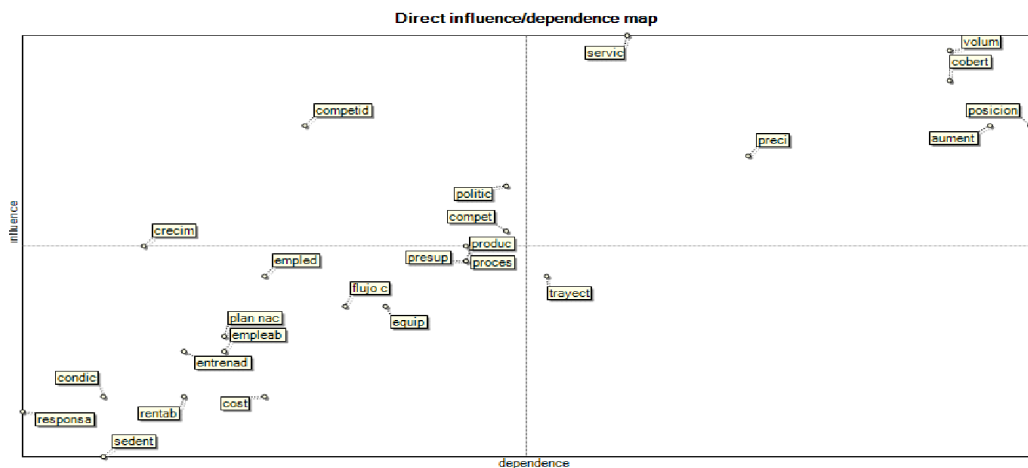
Después de haber realizado el proceso en el software MIC MAC se obtuvo lo siguiente:

**Tabla 13.** Características de la matriz.

Indicator	Value
Matrix size	25
Number of iterations	2
Number of zeros	402
Number of ones	128
Number of twos	79
Number of threes	16
Number of P	0
Total	223
Fillrate	35,68%

Nota: Estadística de la calificación en el software MIC MAC.

**Figura 8.** Plano de influencias directas.



© UPSOR-ERTAMICMAC

Figura 9. Plano de influencias indirectas.

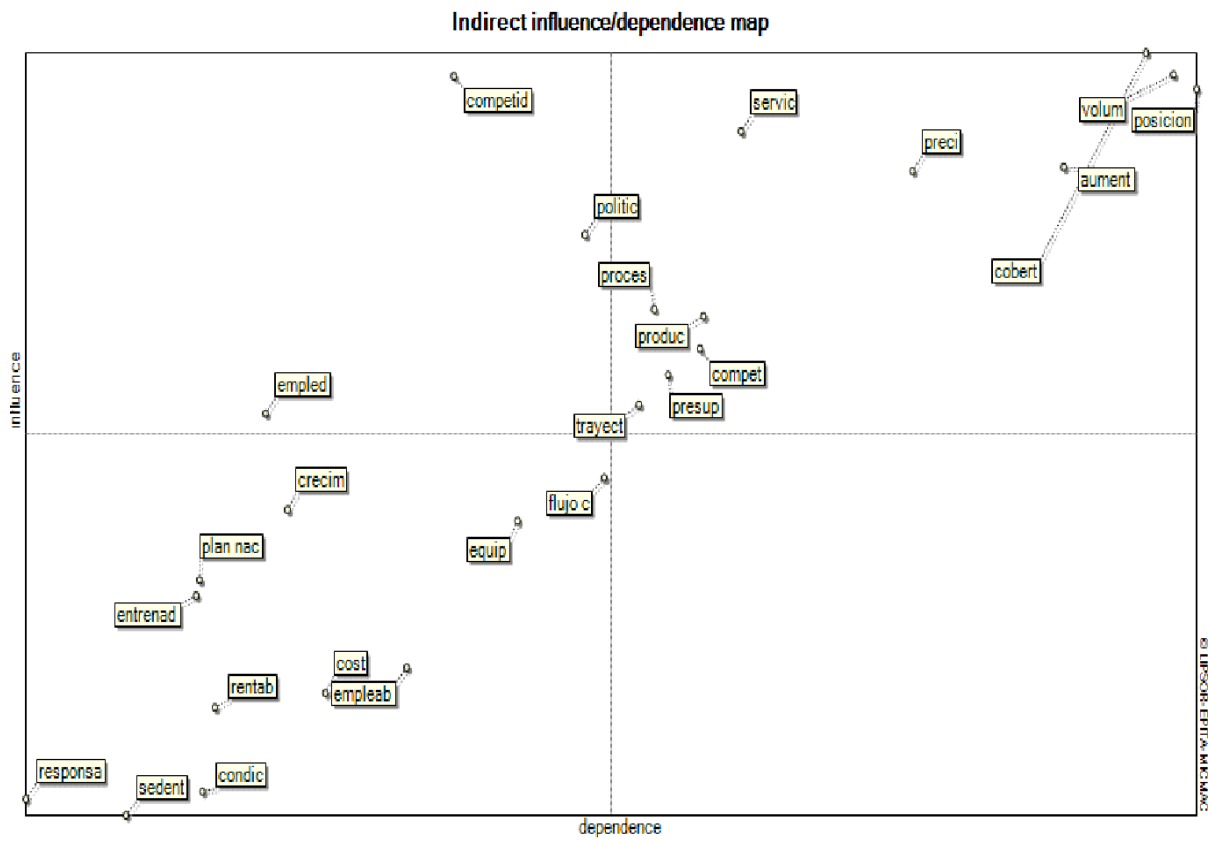
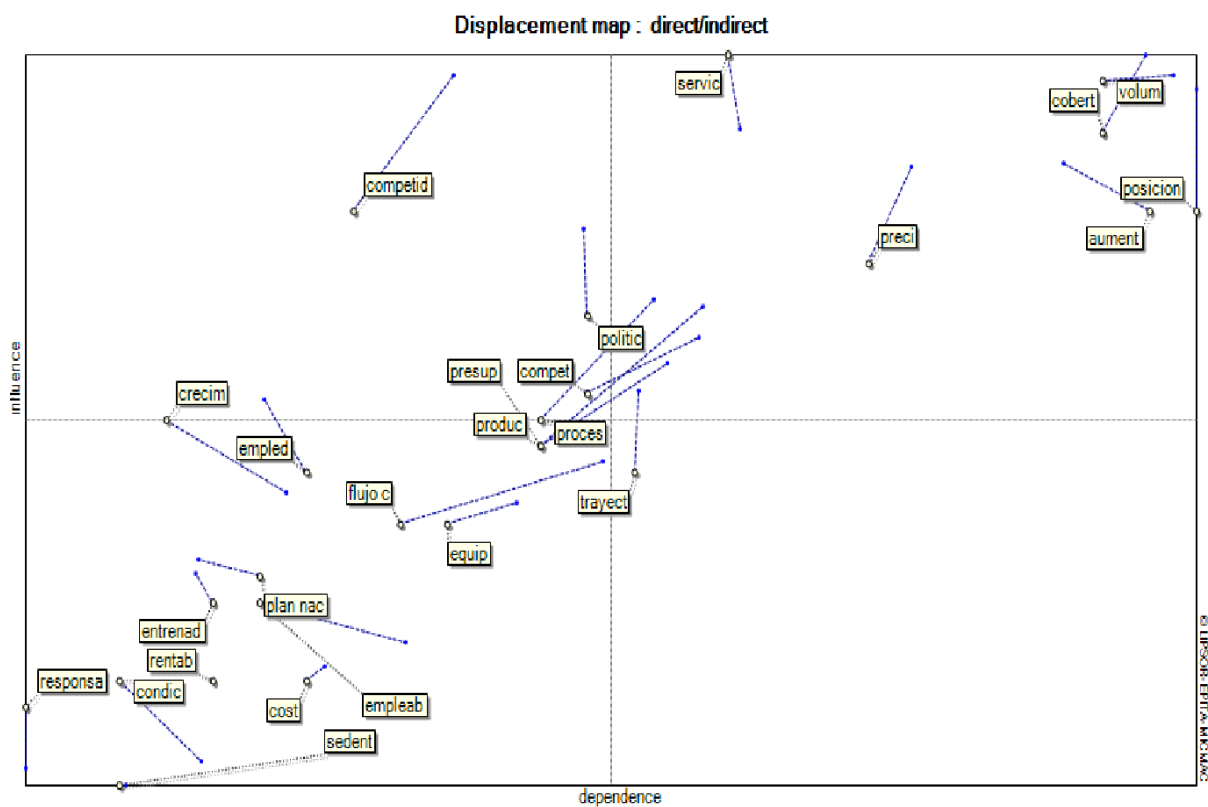


Figura 10. Mapa de desplazamiento.



## 6.2 Smic

El método de SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados) tiene como objetivo identificar las probabilidades de un conjunto de acontecimientos, como variables, influyentes y dependientes; junto con las variables esenciales para la evolución del sistema., teniendo en cuenta las interacciones entre los eventos y/o hipótesis a partir de las informaciones facilitadas por los expertos, por tanto, el método consiste en vigilar estrechamente los futuros más probables que serán recogidos por el método de los escenarios. Godet (2007)

El método ProbExpert fue desarrollado en 1974 por Michel Godet a propósito de temas de la energía nuclear. Cf Manual de Prospectiva Estratégica Tomo 2 Capítulo 8 Reducir la incertidumbre.

Está compuesto por dos fases, donde la primera formula cinco o seis hipótesis y se eligen expertos para evaluar la probabilidad simple de una hipótesis desde una probabilidad 0.1 (muy improbable) hasta una probabilidad 0.9 (Muy probable), también se evalúa la probabilidad condicional es decir realización de una hipótesis en función de todas las demás.

En la segunda fase se realiza una potabilización de escenarios mediante un análisis de las respuestas que se obtuvieron de los expertos; aquí se da una probabilidad a cada una de las  $2N$  combinaciones posibles de las  $N$  hipótesis para concluir con la redacción de los escenarios.

A continuación se presentan las hipótesis nacidas de las variables estratégicas y el objetivo que sintetiza y expone la meta a la cual se desea llegar:

- Que tan probables es que Bodytech haga apertura de nuevas sedes en Colombia para el año 2028, si actualmente cuenta con 170 sedes. Realizar apertura de nuevas sedes en Colombia para el año 2028.
- Que tan probable es que en Colombia Bodytech llegue a 230.000 usuarios y Athletic a 40.000 usuarios, cuando actualmente Bodytech cuenta con 200.000 y Athletic con 32.000. Aumentar el volumen de afiliados para el año 2028.

- Que tan probable es que los precios de los servicios ofrecidos por Bodytech sean mejorados frente a los competidores para el 2028, teniendo en cuenta que la calidad e infraestructura de los competidores está al nivel de Bodytech. Mejorar los precios frente a los competidores para el 2028.
- Que tan probable es incrementar el presupuesto de expansión y aumento de cobertura para el año 2028, cuando para el 2022 se dispuso de 20.000 millones de pesos. Incrementar el presupuesto de expansión para el 2028.
- Que tan probables es alcanzar un crecimiento del 20% en el mercado aprovechando la macrotendencia del cuidado para la salud, cuando actualmente hay Adquisición de la cadena de gimnasios como Inca Gym, Athletic y 10 sedes de la marca Bodytech Active (para niños). Llegar a un crecimiento del 20% en el mercado.
- Que tan probable es mantener y superar los estándares de servicio y calidad frente a la competencia al 2028, cuando con el surgimiento de nuevas cadenas de gimnasios los clientes son más exigentes y en el mercado se encuentra buena calidad a bajo costo. Superar los estándares de servicio para el 2028.

### ***6.2.1 Perfil de los expertos evaluadores***

Yezid Alberto Carvajal García: 22 años de servicio en el club médico deportivo Bodytech, de profesión nutricionista Dietista y tecnólogo en deportes, en la compañía ha desempeñado como: Entrenador de clases grupales, entrenador personalizado, entrenador de Pilates reformer, líder regional fitness y actualmente es el gerente nacional fitness.

Ibeth Carvajal Ortega: 20 años de servicio en el club médico deportivo Bodytech, de profesión fisioterapeuta especialista en acondicionamiento físico, en la compañía ha desempeñado en los siguientes roles: Gerente de formación, Líder de formación, Coordinadora

de formación, Líder de Entrenamiento Personalizado, entrenadora personal y actualmente Gerente Técnica.

Juan Carlos Quevedo Sandoval: 16 años de servicio en el club médico deportivo Bodytech, es licenciado en educación física y especialista en gestión empresarial, en la compañía se ha desempeñado en cargos como: Entrenador de planta, entrenador master, jefe fitness regional, Gerente de operaciones y actualmente es el Gerente de sede en Fontanar de Cajicá.

Gloria Fandiño Matuk: 6 años de servicio en el club médico deportivo Bodytech, de profesión es Administradora financiera con posgrado en alta gerencia, desempeña el cargo de gerente de Sede en Colina de la ciudad de Bogotá. Por favor asigne una calificación para cada uno de estos temas teniendo en cuenta el progreso de Bodytech para el año 2028, según los siguientes valores y equivalencia:

- 0.1 Muy Improbable
- 0.3 Improbable
- 0.5 Indeciso
- 0.7 Algo Probable
- 0.8 Probable
- 0.9 Muy Probable

### 6.2.2 Resultados de la encuesta

**Tabla 14.** Resultados encuesta a expertos.

	Ibeth Carvajal	Yezid Carvajal	Juan C. Quevedo	Gloria Fandiño
Pregunta 1	0.8	0.9	0.8	0.8
Pregunta 2	0.8	0.8	0.9	0.9
Pregunta 3	0.9	0.7	0.8	0.9
Pregunta 4	0.8	0.5	0.8	0.7
Pregunta 5	0.8	0.8	0.9	0.9
Pregunta 6	0.8	0.7	0.8	0.9

*Nota:* Los expertos responden según su propia percepción.

Posteriormente los expertos realizaron el proceso de calificación a las hipótesis presentadas, para ello usaron los mismos valores de calificación de la encuesta y arrojaron el siguiente resultado en el software SMIC.

**Figura 11. Resultados SMIC.**

	yezid	ibeth	juan c	gloria	experto
1 : 111111	0,255	0,353	0,346	0,255	0,302
2 : 111110	0,066	0,05	0,179	0,09	0,096
3 : 111101	0	0,023	0	0	0,006
4 : 111100	0	0	0	0	0
5 : 111011	0,118	0	0,01	0,146	0,068
6 : 111010	0	0,028	0	0	0,007
7 : 111001	0,035	0,007	0	0	0,011
8 : 111000	0	0,003	0	0	0,001
9 : 110111	0	0,03	0,041	0,137	0,052
10 : 110110	0	0,052	0	0,013	0,016
11 : 110101	0,039	0,035	0,002	0	0,019
12 : 110100	0,018	0	0,024	0	0,011
13 : 110011	0	0	0,053	0	0,013
14 : 110010	0	0	0	0	0
15 : 110001	0,065	0	0	0	0,016
16 : 110000	0	0	0	0	0
17 : 101111	0,025	0	0	0	0,006
18 : 101110	0	0	0	0,004	0,001
19 : 101101	0	0	0	0	0
20 : 101100	0	0	0	0	0
21 : 101011	0	0	0	0	0
22 : 101010	0	0,002	0	0	0
23 : 101001	0,005	0,016	0	0	0,005
24 : 101000	0	0	0	0	0
25 : 100111	0	0,025	0	0	0,006
26 : 100110	0	0,01	0	0	0,002
27 : 100101	0,017	0,029	0	0	0,011
28 : 100100	0	0	0	0	0
29 : 100011	0	0	0	0	0
30 : 100010	0	0	0	0	0
31 : 100001	0	0	0	0	0
32 : 100000	0	0	0	0	0
33 : 011111	0	0	0,043	0	0,011
34 : 011110	0	0	0	0	0
35 : 011101	0	0	0,03	0	0,008
36 : 011100	0	0	0	0	0
37 : 011011	0	0	0	0,003	0,001
38 : 011010	0	0	0	0	0
39 : 011001	0	0	0	0	0
40 : 011000	0	0,003	0	0	0,001
41 : 010111	0	0	0	0	0
42 : 010110	0	0	0	0	0
43 : 010101	0	0	0	0	0
44 : 010100	0	0	0	0	0
45 : 010011	0	0	0	0	0
46 : 010010	0	0	0	0	0
47 : 010001	0	0	0	0,009	0,002
48 : 010000	0	0	0	0	0
49 : 001111	0	0	0	0	0
50 : 001110	0,021	0	0	0	0,005
51 : 001101	0	0	0	0	0
52 : 001100	0	0	0,006	0	0,001
53 : 001011	0,041	0	0	0	0,01
54 : 001010	0	0	0	0,019	0,005
55 : 001001	0,006	0,048	0	0,049	0,026
56 : 001000	0,026	0,013	0,017	0,002	0,014
57 : 000111	0	0	0	0	0
58 : 000110	0	0	0	0	0
59 : 000101	0	0	0	0	0
60 : 000100	0,03	0	0	0,012	0,01
61 : 000011	0	0	0	0	0
62 : 000010	0	0	0	0	0
63 : 000001	0,047	0	0,055	0,006	0,027
64 : 000000	0,187	0,273	0,193	0,256	0,227

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Con las calificaciones realizadas por los expertos e ingresadas al software SMIC se logra obtener los siguientes resultados, presentados en histogramas. Se generan un total de 64 escenarios, pero en las figuras siguientes se muestran los principales, dado que los restantes muestran una probabilidad de ocurrencia de cero o cercana a él.

**Figura 12.** *Histograma experta Ibeth.*



**Figura 13.** *Histograma experto Yezid.*

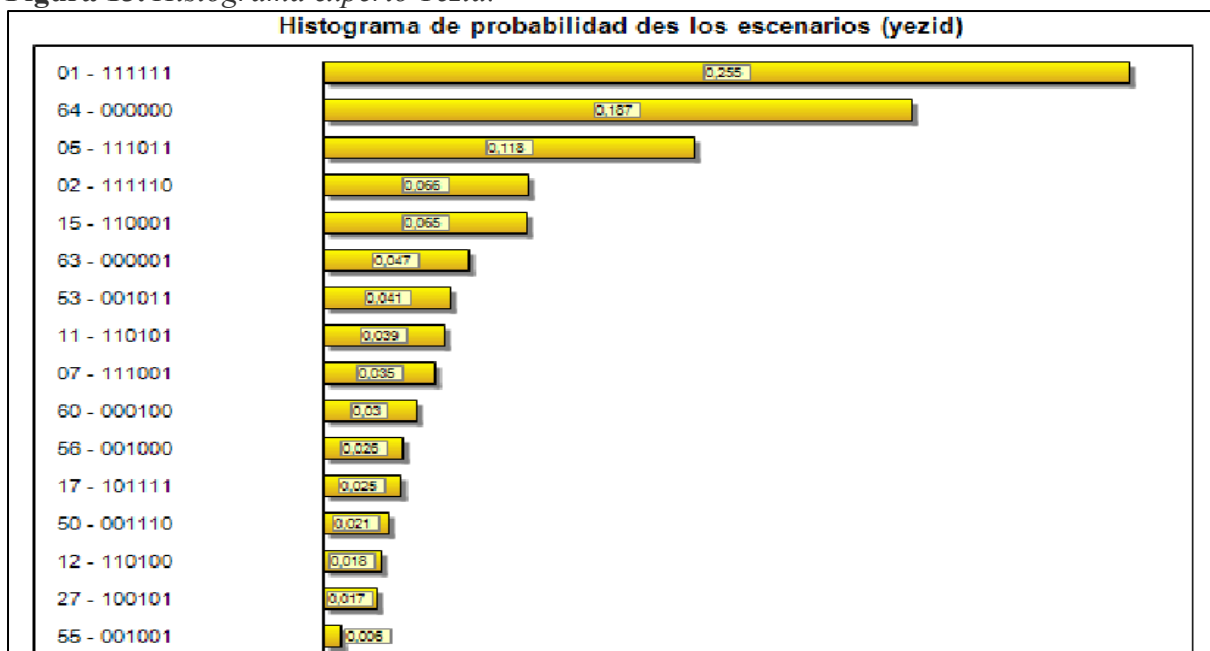


Figura 14. *Histograma experto Juan Carlos.*

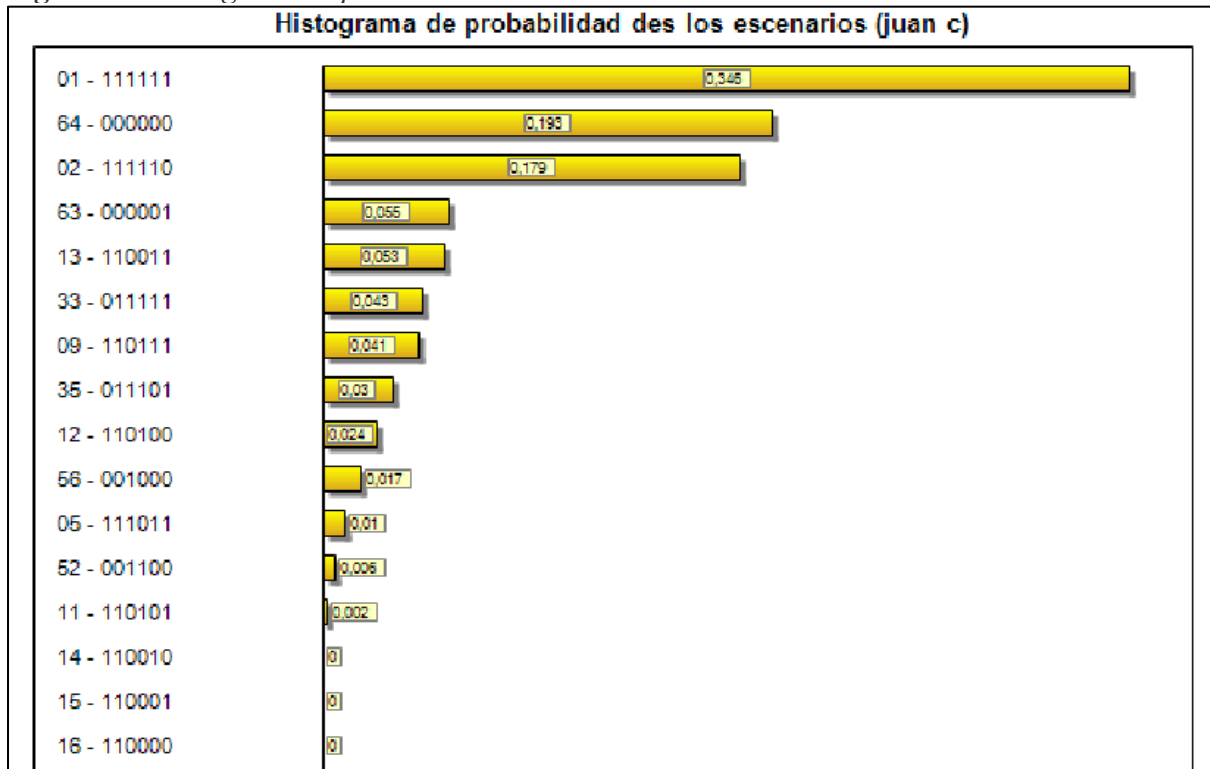


Figura 15. *Histograma experta Gloria.*

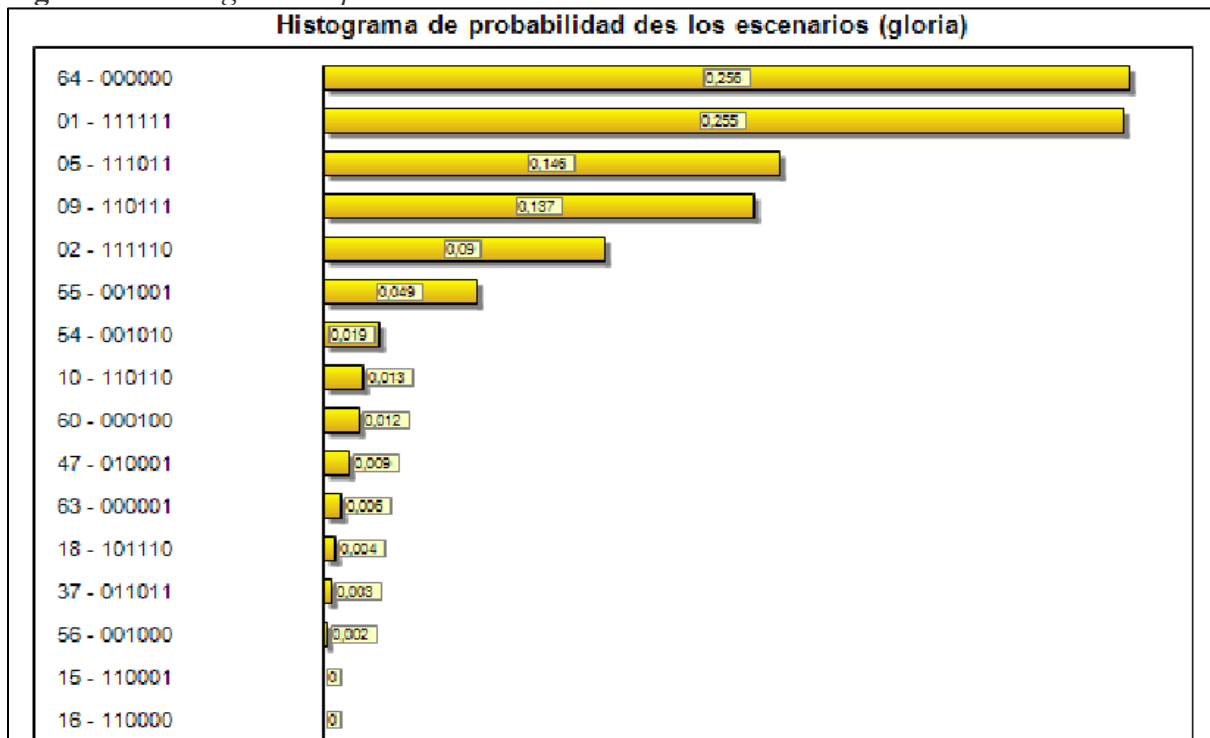
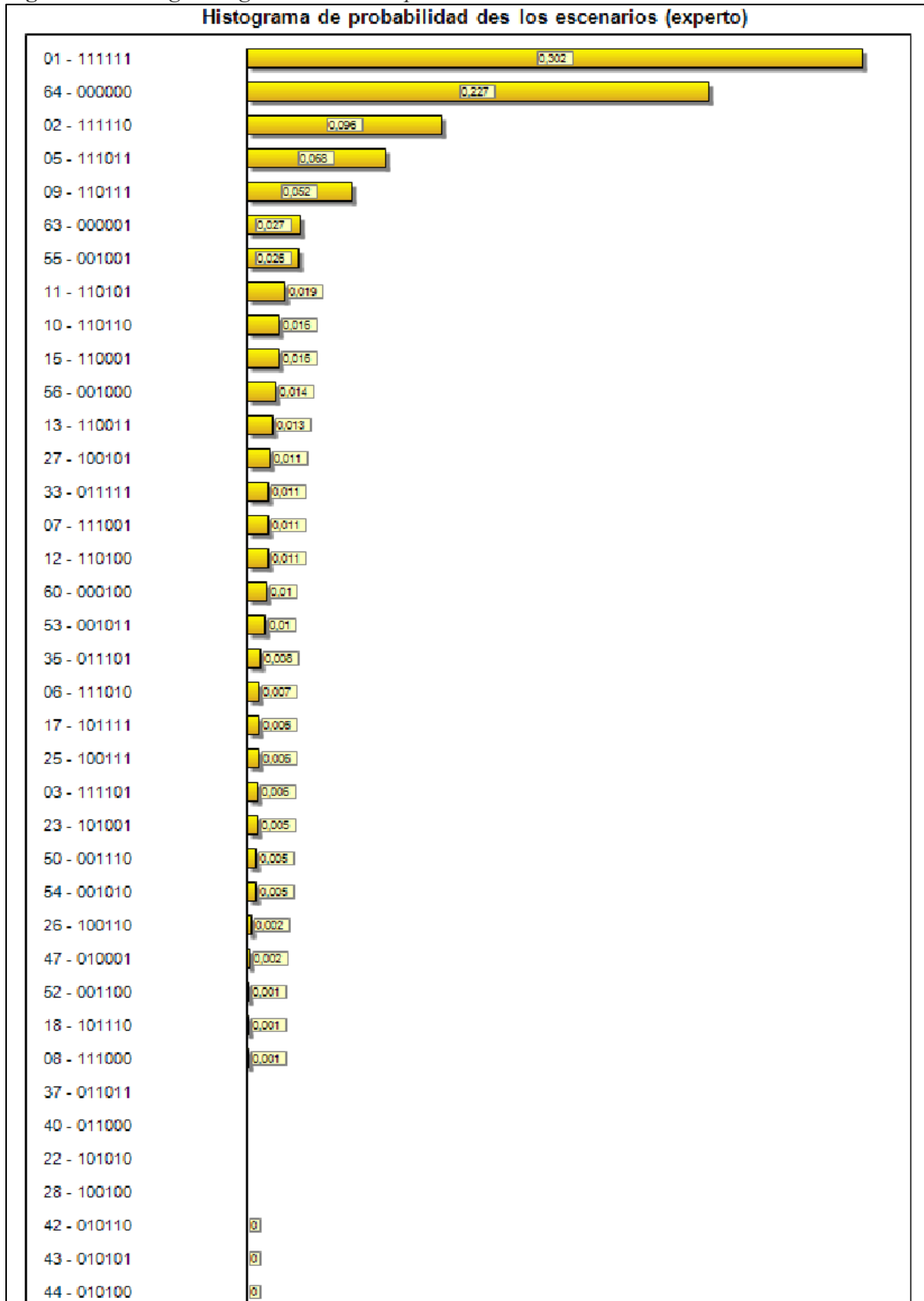


Figura 16. Histograma general de los expertos.



### 6.3 Presentación de escenarios

El software SMIC muestra un total de 64 escenarios posibles a partir de las seis variables estratégicas con las que se contaban, ahora se procede a realizar el análisis de cuatro escenarios, los cuales son:

- Escenario optimista.
- Escenario pesimista.
- Escenario probable.
- Escenario alterno.

**Tabla 15.** *Escenario optimista.*

Escenario optimista #1 - 111111 ( 30% de probabilidad de ocurrencia)	
¿Qué pasó en el camino? ¿Qué se hizo? ¿Qué se dejó de hacer?	Consecuencias ¿Qué implicaciones tiene?
Se logra la apertura de nuevas sedes físicas, llegando a contar con 200 en total, debidamente dotadas de elementos de alta calidad y con personal altamente calificado.	Bodytech consigue llegar a nuevas zonas en el territorio colombiano, mostrándose a la vanguardia en el mercado y frente a sus competidores.
Bodytech aumentó su volumen de afiliados, llegando a contar con 230.000 inscritos a sus servicios.	Debido al aumento de afiliados Bodytech ha experimentado un incremento en los recursos percibidos por las mensualidades que se pagan, además ha aumentado su personal para lograr cubrir la demanda de los usuarios.
Los precios en el mercado se ajustaron para hacer frente a los competidores.	Los consumidores prefieren a Bodytech por encima de las demás organizaciones ya que a su buen servicio y calidad en los productos se le agregan precios cómodos y fáciles de pagar en diferentes entornos socioeconómicos.
El presupuesto de expansión y cobertura se aumentó.	Bodytech tiene la posibilidad de llegar a nuevas zonas en las cuales no había podido incursionar, y mejorar sus instalaciones y personal en las que ya estaba presente.
Se logra un crecimiento del 20% en el sector.	Bodytech se posiciona como el referente de actividad física y entrenamiento, acaparando una parte más grande del mercado referente a sus competidores.
Estándares de servicio y calidad al máximo nivel.	Los usuarios de Bodytech se fidelizan con la marca debido a su calidad mostrada en cada uno de los productos que ofrece.

*Nota:* El escenario optimista permite ver las consecuencias y beneficios de que todas las hipótesis planteadas se cumplan.

**Tabla 16. Escenario pesimista.**

<b>Escenario pesimista #64 - 000000 ( 22% de probabilidad de ocurrencia)</b>	
<b>¿Qué pasó en el camino? ¿Qué se hizo? ¿Qué se dejó de hacer?</b>	<b>Consecuencias ¿Qué implicaciones tiene?</b>
No se logra la apertura de nuevas sedes en Colombia, se mantiene las 170 sedes ya existentes.	Bodytech mantiene la misma cantidad de sedes físicas, no puede ejecutar el plan de expansión.
Bodytech no consigue aumentar el volumen de afiliados, continúa con la misma cantidad que en el año 2023.	Bodytech no llega a recibir nuevos ingresos y tampoco le es posible llegar a más clientes y posibles clientes.
Los precios en el mercado no se pueden ajustar y sus competidores cuentan con precios más atractivos para el público objetivo.	Los posibles clientes se inclinan por los competidores ya que tiene precios más asequibles, posible estancamiento de la expiación en el mercado de Bodytech.
El presupuesto de expansión y cobertura no se consigue aumentar.	Los planes y proyectos de Bodytech para expandirse y tener mayor parte del mercado tienen unos recursos demasiado limitados o incluso no cuentan con recursos.
No se consigue el crecimiento deseado del 20% Bodytech se queda con el mercado que ya tenía	El crecimiento de Bodytech se estanca y no es capaz de seguir acaparando el mercado, pierde ventaja frente a otras marcas.
Bodytech no logra mantener los estándares de calidad en el servicio ofrecido a sus clientes.	Los posibles clientes prefieren la calidad de servicio que ofrecen otras marcas por encima del brindado por Bodytech, perdiendo clientes y cediendo terreno en el mercado.

*Nota:* En este escenario no se logran cumplir ninguna de las hipótesis planteadas.

**Tabla 17. Escenario probable.**

<b>Escenario posible #2 - 111110 ( 9% de probabilidad de ocurrencia)</b>	
<b>¿Qué pasó en el camino? ¿Qué se hizo? ¿Qué se dejó de hacer?</b>	<b>Consecuencias ¿Qué implicaciones tiene?</b>
Se logra la apertura de nuevas sedes físicas, llegando a contar con 200 en total, debidamente dotadas de elementos de alta calidad y con personal altamente calificado.	Bodytech consigue abrir nuevas sedes tanto en las zonas que ya estaba presente como en otras nuevas zonas, pero la calidad del servicio no se puede mantener, se llega a más clientes pero la calidad baja.
Bodytech aumentó su volumen de afiliados, llegando a contar con 230.000 inscritos a sus servicios.	Ahora Bodytech tiene más afiliados que antes, pero esto lleva a que no se pueda brindar la misma calidad a la que estaban acostumbrados los clientes antiguos, puede causar molestia en los clientes más nuevos.
Los precios en el mercado se ajustaron para hacer frente a los competidores.	Los precios ahora se encuentran al mismo nivel que sus competidores, pero la calidad de servicio al usuario no es la mejor, el precio puede ser elevado

<b>Escenario posible #2 - 111110 ( 9% de probabilidad de ocurrencia)</b>	
<b>¿Qué pasó en el camino? ¿Qué se hizo? ¿Qué se dejó de hacer?</b>	<b>Consecuencias ¿Qué implicaciones tiene?</b>
	para la calidad.
El presupuesto de expansión y cobertura se aumentó.	Se cuenta con los recursos necesarios para ejecutar proyectos de expansión, pero la calidad no va a ser la mejor.
Se logra un crecimiento del 20% en el sector.	Bodytech logra un acaparamiento mayor en el mercado frente a sus competidores, pero los servicios que ofrece no tienen la misma calidad que ha identificado a la organización.
Bodytech no logra mantener los estándares de calidad en el servicio ofrecido a sus clientes.	A pesar de haber conseguido alcanzar varias metas propuestas, Bodytech no ha podido mantener su calidad por ello se arriesga a tener un crecimiento desordenado y posiblemente a perder los beneficios conseguidos.

*Nota:* Este escenario muestra cómo el no alcanzar una de las hipótesis puede llegar a afectar las demás, opacando los logros conseguidos.

**Tabla 18. Escenario alterno.**

<b>Escenario alterno #5 - 111011 (6% de probabilidad de ocurrencia)</b>	
<b>¿Qué pasó en el camino? ¿Qué se hizo? ¿Qué se dejó de hacer?</b>	<b>Consecuencias ¿Qué implicaciones tiene?</b>
Se logra la apertura de nuevas sedes físicas, llegando a contar con 200 en total.	Se consigue abrir nuevas sedes en nuevas zonas del territorio colombiano, pero estas cuentan con máquinas de modelos anteriores a los más novedosos y el personal es el justo, deben trabajar bastante para brindar el servicio a los usuarios.
Bodytech aumentó su volumen de afiliados, llegando a contar con 230.000 inscritos a sus servicios.	Se consigue llegar al número de afiliados propuestos, pero los nuevos recursos percibidos van directamente a temas de nómina y pago de impuestos, no se puede destinar dinero para expiación y cobertura.
Los precios en el mercado se ajustaron para hacer frente a los competidores.	Bodytech cuenta con precios al nivel de los competidores, pero debe mantenerlos fijos y evitar promociones que le puedan representar pérdidas económicas.
No se consigue aumentar el presupuesto de expansión y cobertura.	Los planes a realizar en cuanto a expansión y cobertura van a tener unos recursos económicos limitados, todas sus acciones van a tener que ser muy bien delimitadas y precisas.
Se logra un crecimiento del 20% en el sector.	Se consigue acaparar un mayor número de clientes, pero se cuenta con recursos económicos muy limitados para poder asegurar una fidelización.

Escenario alterno #5 - 111011 (6% de probabilidad de ocurrencia)	
¿Qué pasó en el camino? ¿Qué se hizo? ¿Qué se dejó de hacer?	Consecuencias ¿Qué implicaciones tiene?
Estándares de servicio y calidad al máximo nivel.	La calidad del servicio prestado se mantiene como de costumbre, no se puede contar con mejores dotaciones para aumentar la calidad.

*Nota:* En este escenario, debido a que el presupuesto de expansión y cobertura no se logra aumentar, afecta a las demás variables, principalmente en la disposición de recursos económicos.

## 6.4 Construcción del escenario apuesta

### 6.4.1 Construcción del árbol de pertinencias MATRIZ RICE

La matriz RICE es una herramienta que permite evaluar la propuesta que la organización tiene y ajustarla de tal forma que sea lo más competitiva posible. Obtiene su nombre del acrónimo Reducir, Incrementar, Crear y Eliminar.

**Tabla 19.** RICE apertura nuevas sedes.

Variable estratégica	Cobertura		
Objetivo 1.	Incrementar la cobertura con la apertura de nuevas sedes para el año 2028		
Hipótesis	¿Qué tan probable es que Bodytech tenga aperturas de nuevas sedes al año 2028? Cuando actualmente cuenta con 170 sedes.		
Reducir <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los costos de operación con el objetivo de optimizar recursos y alcanzar un porcentaje de inversión para la apertura de nuevas sedes.</li> <li>- El desconocimiento de zonas potenciales</li> </ul>	Crear <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevos estudios acerca de posibles aperturas de sede en ciudades.</li> <li>- Nuevas sedes especializadas según necesidades y caracterización de la población en nuevas zonas del país.</li> </ul>		
Incrementar <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicios innovadores para los clientes de algunas zonas potenciales.</li> <li>- Marketing digital</li> </ul>	Eliminar <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sedes no productivas</li> <li>- Servicios y planes que no generen rentabilidad.</li> </ul>		
No.	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
A	Optimizar recursos y reducir los costos de operación.	5	4

Variable estratégica	Cobertura
B Análisis y estudio de zonas potenciales para apertura de sedes.	5                      4
C Realizar estudios de posibles aperturas de sede en ciudades principales.	5                      5
D Abrir sedes especializadas según necesidades y caracterización de la población en nuevas zonas del país	4                      5
E Crear servicios innovadores para los clientes de algunas zonas potenciales.	5                      4
F Potencializar el marketing digital	5                      5
G Cerrar sedes no productivas	5                      5
H Suspender Servicios y planes que no generen rentabilidad.	5                      3

Nota: Acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir el objetivo estratégico apertura nuevas sedes.

Figura 17. Evaluación IGO importancia y gobernabilidad apertura nuevas sedes.

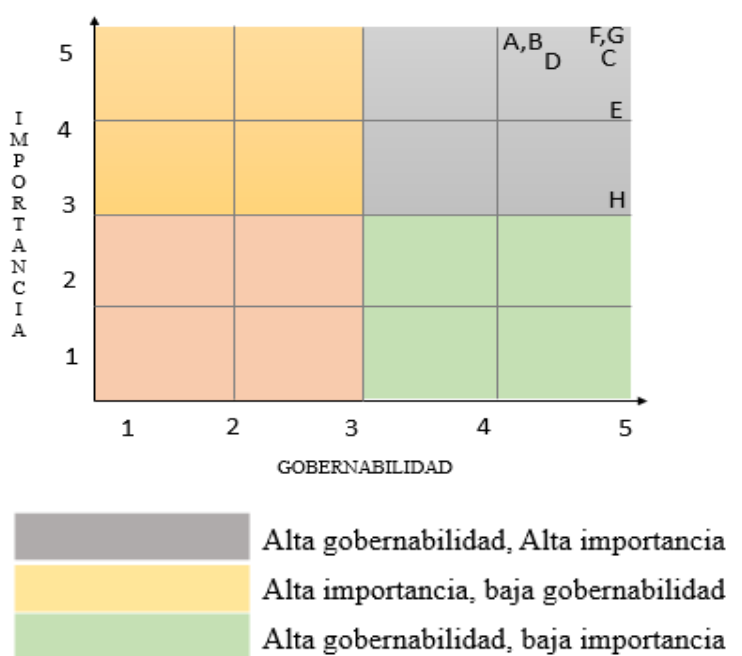


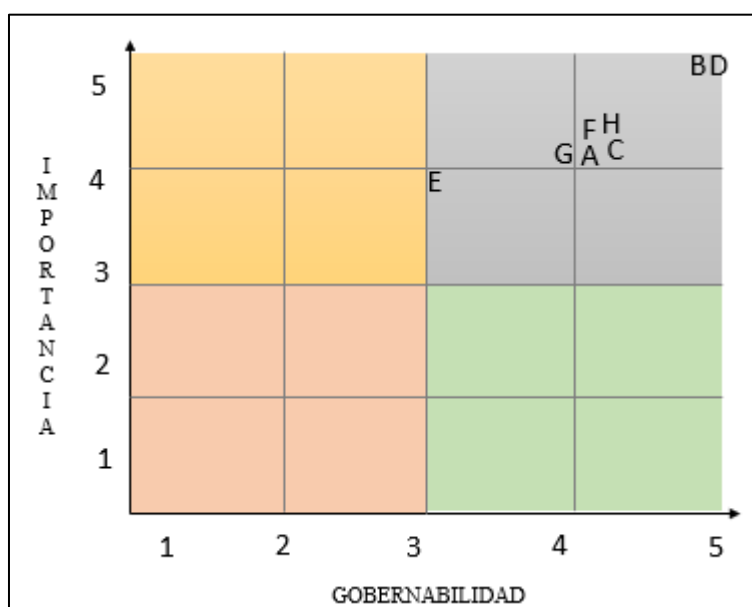
Tabla 20. RICE aumento volumen de afiliados.

Variable estratégica	Volumen de afiliados
Objetivo 2.	Alcanzar a 230.000 personas afiliadas en Colombia en Bodytech, y a 40.000 personas en Athletic.
Hipótesis	¿Qué tan probable es llegar a más de 230.000 personas en Colombia en Bodytech, y a 40.000 personas en Athletic?

Variable estratégica		Volumen de afiliados	
Reducir - Deserción de afiliados - El número de desatención a clientes insatisfechos.		Crear - Puntos de atención informativos - Nuevos programas de servicio para segmentos de posibles clientes no atendidos.	
Incrementar - Convenios con nuevas entidades empresariales y educativas. - El número de sedes en las ciudades principales.		Eliminar - Canales de ventas no productivos - Personal sin resultados comerciales.	
No.	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
A	Campañas de fidelización de los afiliados.	5	4
B	Atención especial y oportuna con clientes insatisfechos.	5	5
C	Convenios con nuevas entidades empresariales y educativas.	5	4
D	Abrir nuevas sedes en ciudades principales.	5	5
E	Instalar puntos de atención informativos en lugares estratégicos.	4	3
F	Crear nuevos programas de servicio para segmentos de posibles clientes no atendidos.	5	4
G	Analizar y potencializar los canales de venta y distribución más efectivos.	4	4
H	Incentivar las ventas en las áreas comerciales.	5	4

Nota: Acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir el objetivo estratégico volumen de afiliados

Figura 18. Evaluación IGO importancia y gobernabilidad variable volumen de afiliados

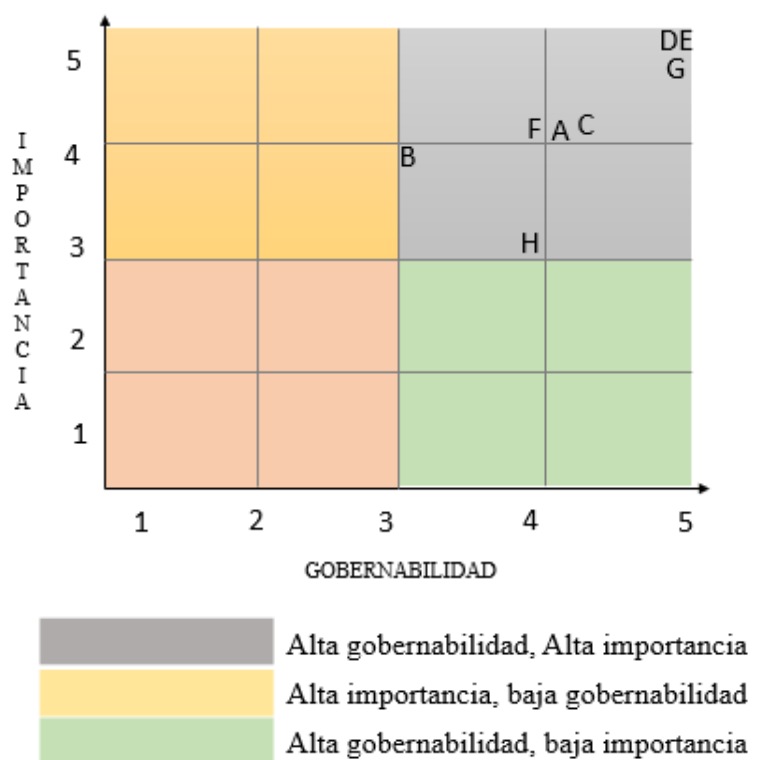


**Tabla 21.** RICE precios en el mercado.

Variable estratégica	Precios en el mercado		
Objetivo 3.	Marcar la diferencia frente a la competencia dado al reconocimiento de precio vs servicios agregados y calidad para sus consumidores para el año 2028.		
Hipótesis	¿Qué tan probable es que los precios marquen la diferencia debido al reconocimiento del valor agregado de sus consumidores? Cuando sus competidores ofrecen los mismos estándares de calidad en el servicio e infraestructura.		
Reducir	Crear		
- Falta reconocimiento y buena reputación de la marca	- Alianzas estratégicas con marcas reconocidas del sector.		
- Personal empírico y poco capacitado.	- Una relación de confianza con los afiliados.		
Incrementar	Eliminar		
- Acciones de seguimiento de satisfacción a los afiliados	- Procesos y canales que perjudican la reputación de la compañía.		
- Visibilizar la trayectoria, la calidad y la exclusividad de sus productos y servicios.	- Información desactualizada y poco llamativa en los canales virtuales		
No.	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
A	Realizar publicidad efectiva enfocada al reconocimiento de marca.	5	4
B	Capacitaciones a personal con bajos resultados.	4	3
C	Crear un proceso específico y eficiente que permita medir al instante la satisfacción de los afiliados	5	4
D	Crear campañas con contenidos reales y de valor que permita conectar con la realidad de las necesidades del afiliado.	5	5
E	Alianzas estratégicas con marcas reconocidas del sector.	5	5
F	Definir unos estándares de servicio que permita crear una relación de confianza con los afiliados.	4	4
G	Publicidad creativa y efectiva donde se evidencie la calidad de los servicios y que contenga testimonios reales.	5	5
H	Actualizar la información de todos los canales virtuales.	5	3

*Nota:* Acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir el objetivo estratégico precios en el mercado

**Figura 19.** Evaluación IGO *importancia* y *Gobernabilidad Variable Precios en el mercado.*



**Tabla 22.** RICE *aumento de cobertura.*

Variable estratégica	Aumento de cobertura		
Objetivo 4.	Incrementar el presupuesto de expansión y cobertura para el 2028 e inaugurar nuevas sedes		
Hipótesis	¿Qué tan probable es incrementar el presupuesto de expansión y cobertura para el 2028? cuando apenas para el 2022 logró disponer de 20.000 millones para inaugurar nuevas sedes.		
Reducir <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gastos de operación innecesarios</li> <li>- Gastos financieros que afecten el presupuesto de la compañía.</li> </ul>	Crear <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevos servicios y productos rentables.</li> <li>- Una cultura de ahorro y optimización de recursos.</li> </ul>		
Incrementar <ul style="list-style-type: none"> <li>- La capacitación y formación de los colaboradores de la empresa para que les permita ser más productivos.</li> <li>- Informes financieros constantes y detallados a los directivos así podrán brindar sugerencias para mejorar el presupuesto.</li> </ul>	Eliminar <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores o servicios que no se necesiten.</li> <li>- La falta de desconocimiento de la importancia del presupuesto en las áreas de la compañía, todos deben conocer de las necesidades y objetivos.</li> </ul>		
No.	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
A	Crear un plan financiero por área que logre reducir sus gastos de operación.	5	5
B	Crear un plan de cobertura basado en el presupuesto esperado.	5	4

Variable estratégica	Aumento de cobertura
C Incrementar el portafolio de servicios para atraer nuevos clientes.	5 3
D Gestionar capacitaciones con entes del deporte o del fitness.	4 3
E Promover una cultura de ahorro y optimización de recursos.	5 4
F Realizar capacitaciones específicas por área enfocadas a la optimización de recursos.	4 4
G Analizar cada uno de los proveedores en su efectividad de servicio para la compañía.	5 5
H Crear una planificación significativa por área enfocada al presupuesto de la compañía.	4 4

Nota: Acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir el objetivo estratégico aumento de cobertura.

Figura 20. Evaluación IGO importancia y gobernabilidad aumento de cobertura

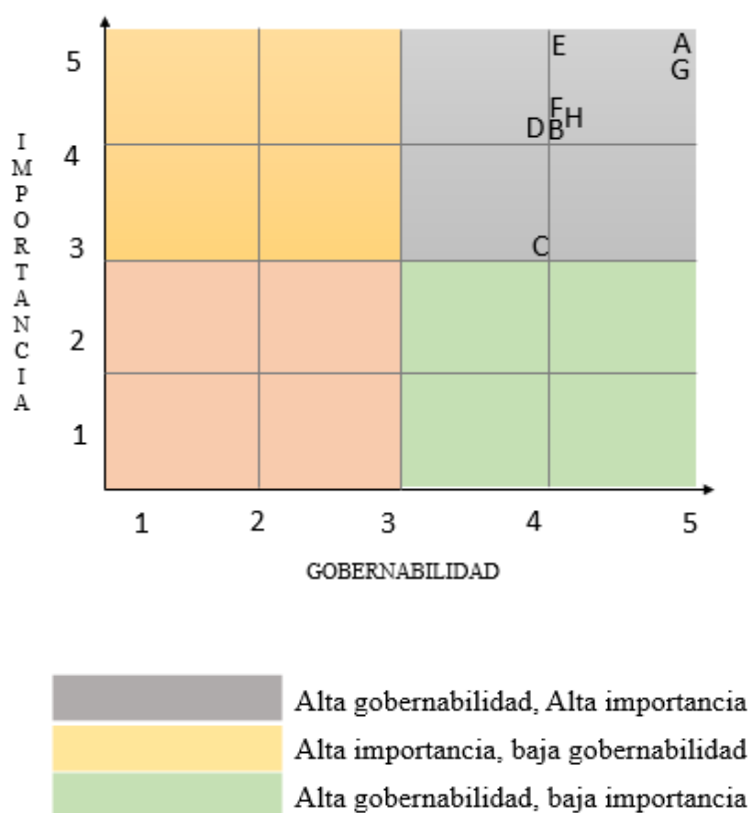


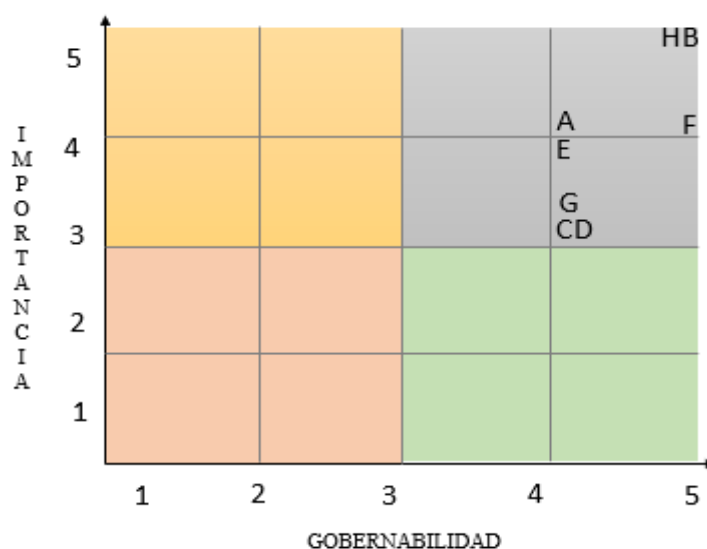
Tabla 23. RICE posicionamiento en el mercado.

Variable estratégica	Posicionamiento en mercado
Objetivo 5.	Alcanzar un 20% de crecimiento en el sector aprovechando la macro tendencia del cuidado de la salud
Hipótesis	¿Qué tan probable es para el 2028 alcanzar un 20% de crecimiento en el sector aprovechando la macro tendencia del cuidado de la salud?

Variable estratégica		Posicionamiento en mercado	
Reducir - Índice de sedentarismo incentivando el cuidado de la salud. - Falencias administrativas y de mercadeo		Crear - Alianzas estratégicas con otros clubes del fitness en Colombia - Un programa específico de promoción de la actividad física dirigido a aquellas personas que son principiante	
Incrementar. - Personal capacitado que asegure calidad y buen servicio. - Fidelización del cliente que incorpore atributos de servicio exclusivos.		Eliminar - No cuidar y valorar el talento en sus colaboradores. - El desconocimiento del marketing digital.	
No.	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
A	Evaluación de competencia para cada puesto de trabajo.	4	4
B	Publicidad acerca del grave sedentarismo que existe en el territorio.	5	5
C	Capacitación en temas específicos para el área de mercadeo.	4	3
D	Potencializar las estrategias de nuevo de seguidores y alcance en redes sociales.	4	3
E	Medir y cuidar de la satisfacción de los destacados y eficientes colaboradores.	4	4
F	Capacitaciones constantes en marketing digital.	5	4
G	Formar un equipo de trabajo idónea de manejo de marketing y publicidad.	4	3
H	Seguimiento constante de las preferencias del mercado en este sector.	5	5

*Nota:* Acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir el objetivo estratégico posicionamiento en el mercado.

**Figura 21.** Evaluación IGO *importancia y gobernabilidad variable posicionamiento en el mercado.*



**Tabla 24.** RICE servicio al cliente.

Variable estratégica	Servicio al cliente
Objetivo 6.	Mantener y superar los estándares de servicio y calidad frente a la competencia al 2028 y así mismo reducir los indicadores PQR.
Hipótesis	¿Qué tan probable es Mantener y superar los estándares de servicio y calidad frente a la competencia al 2028?
Reducir <ul style="list-style-type: none"> <li>- El tiempo de espera para atención de solicitudes</li> <li>- -Quejas en atención al cliente</li> </ul>	Crear <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interacciones más cercanas y eficientes con los afiliados.</li> <li>- Una ruta de preferencia que permita conocer más a fondo al consumidor fitness.</li> </ul>
Incrementar <ul style="list-style-type: none"> <li>- Canales de atención e información</li> <li>- Evaluaciones de servicio para medir la satisfacción del afiliado.</li> </ul>	Eliminar <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos de servicio al cliente no efectivos.</li> <li>- Personal no apto para atención al cliente.</li> </ul>

No.	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
A	Evaluar el equipo de trabajo de atención de peticiones con estrictos parámetros de atención al cliente.	5	5
B	Crear un plan de incentivos en el área de servicio al cliente.	4	5
C	Implementar una ruta de preferencia que permita conocer más a fondo al consumidor fitness.	5	5
D	Reestructurar el funcionamiento del aplicativo para la atención al cliente.	4	5
E	Capacitaciones constantes al equipo de servicio al cliente enfocadas a la buena atención y manejo de situaciones difíciles.	5	4
F	Promover y crear hábitos de buen servicio para cada área según sea su función.	5	5
G	Crear un servicio postventa	5	4
H	Mejorar los tiempos de atención y soporte en tiempo real a los afiliados.	5	4

*Nota:* Acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir el objetivo estratégico del servicio al cliente.

### 6.5 Árbol de pertinencia

El árbol de pertinencias es una herramienta que se usa para subdividir y analizar un tema complejo a partir de temas más sencillos, para este caso en particular permite tomar el objetivo estratégico general y analizarlo desde objetivos estratégicos más simples.

**Tabla 25.** *Árbol de pertinencia.*

<b>Opción estratégica</b>					
<b>Aumentar la cobertura nacional de Bodytech, incrementando el número de sedes a 200 establecimientos físicos para el año 2028.</b>					
<b>Propósito</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Acciones</b>			
		<b>Inmediata</b>	<b>Mediano plazo</b>	<b>Largo Plazo</b>	
El reto estratégico se ha formulado para establecer una hoja de ruta que permita el crecimiento de Bodytech, en este caso específico la expansión física a través de nuevas sedes, lo cual a corto plazo se verá reflejado en el aumento de personal, adquisición de nuevas máquinas y equipos y los nuevos ingresos que produzcan para las nuevas sedes.	Incrementar la cobertura con la apertura de nuevas sedes para el año 2028	Optimizar recursos y reducir los costos de operación.	Abrir sedes especializadas según necesidades y caracterización de la población en nuevas zonas del país		
		Análisis y estudio de zonas potenciales para apertura de sedes.	Cerrar sedes no productivas		
		Realizar estudios de posibles aperturas de sede en ciudades principales.	Suspender Servicios y planes que no generen rentabilidad.		
		Crear servicios innovadores para los clientes de algunas zonas potenciales.			
		Potencializar el marketing digital			
			Campañas de fidelización de los afiliados.	Convenios con nuevas entidades empresariales y educativas.	
			Atención especial y oportuna con clientes insatisfechos.	Instalar puntos de atención informativos en lugares estratégicos.	

<b>Opción estratégica</b>				
<b>Aumentar la cobertura nacional de Bodytech, incrementando el número de sedes a 200 establecimientos físicos para el año 2028.</b>				
<b>Propósito</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Acciones</b>		
		<b>Inmediata</b>	<b>Mediano plazo</b>	<b>Largo Plazo</b>
		Convenios con nuevas entidades empresariales y educativas.		
		Crear nuevos programas de servicio para segmentos de posibles clientes no atendidos.		
		Analizar y potencializar los canales de venta y distribución más efectivos		
		Incentivar las ventas en las áreas comerciales.		
	Marcar la diferencia frente a la competencia dado al reconocimiento de precio vs servicios agregados y calidad para sus consumidores para el año 2028.	Realizar publicidad efectiva enfocada al reconocimiento de marca.	Actualizar la información de todos los canales virtuales.	
		Capacitaciones a personal con bajos resultados.		
		Crear un proceso específico y eficiente que permita medir al instante la satisfacción de los afiliados		
		Crear campañas con contenidos reales y de valor que permita conectar con realidad de las necesidades del afiliado		
		Alianzas estratégicas con marcas reconocidas del sector.		
		Definir unos estándares de servicio que permita crear una relación de confianza con los afiliados.		

<b>Opción estratégica</b>				
<b>Aumentar la cobertura nacional de Bodytech, incrementando el número de sedes a 200 establecimientos físicos para el año 2028.</b>				
<b>Propósito</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Acciones</b>		
		<b>Inmediata</b>	<b>Mediano plazo</b>	<b>Largo Plazo</b>
		Publicidad creativa y efectiva donde se evidencie la calidad de los servicios y que contenga testimonios reales.		
	Incrementar el presupuesto de expansión y cobertura para el 2028 e inaugurar nuevas sedes.	Crear un plan de cobertura basado en el presupuesto esperado.	Incrementar el portafolio de servicios para atraer nuevos clientes.	
		Promover una cultura de ahorro y optimización de recursos.	Gestionar capacitaciones con entes del deporte o del fitness.	
		Realizar capacitaciones específicas por área enfocadas a la optimización de recursos.		
		Analizar cada uno de los proveedores en su efectividad de servicio para la compañía.		
		Crear una planificación significativa por área enfocada al presupuesto de la compañía.		
	Alcanzar un 20% de crecimiento en el sector aprovechando la macro tendencia del cuidado de la salud.	Evaluación de competencia para cada puesto de trabajo.	Capacitación en temas específicos para el área de mercadeo.	
		Publicidad acerca del grave sedentarismo que existe en el territorio.	Capacitaciones constantes en marketing digital.	
		Potencializar las estrategias de nuevo de		

<b>Opción estratégica</b>				
<b>Aumentar la cobertura nacional de Bodytech, incrementando el número de sedes a 200 establecimientos físicos para el año 2028.</b>				
<b>Propósito</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Acciones</b>		
		<b>Inmediata</b>	<b>Mediano plazo</b>	<b>Largo Plazo</b>
		seguidores y alcance en redes sociales.		
		Medir y cuidar de la satisfacción de los destacados y eficientes colaboradores.		
		Formar un equipo de trabajo idónea de manejo de marketing y publicidad.		
		Seguimiento constante de las preferencias del mercado en este sector.		
	Mantener y superar los estándares de servicio y calidad frente a la competencia al 2028 y así mismo reducir los indicadores PQR.	Evaluar el equipo de trabajo de atención de peticiones con estrictos parámetros de atención al cliente.	Reestructurar el funcionamiento del aplicativo para la atención al cliente.	
		Crear un plan de incentivos en el área de servicio al cliente.	Mejorar los tiempos de atención y soporte en tiempo real a los afiliados.	
		Implementar una ruta de preferencia que permita conocer más a fondo al consumidor fitness.		
		Capacitaciones constantes al equipo de servicio al cliente enfocadas a la buena atención y manejo de situaciones difíciles.		
		Promover y crear hábitos de buen servicio para cada área según sea su función.		

---

<b>Opción estratégica</b>				
<b>Aumentar la cobertura nacional de Bodytech, incrementando el número de sedes a 200 establecimientos físicos para el año 2028.</b>				
<b>Propósito</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Acciones</b>		
		<b>Inmediata</b>	<b>Mediano plazo</b>	<b>Largo Plazo</b>
		Crear un servicio postventa		

---

*Nota:* En este árbol de pertinencias se muestra las acciones a realizar en el corto y mediano plazo.

## **6.6 Tablero de control**

El tablero de control o cuadro de mando es una herramienta gráfica que muestra la planeación estratégica de una sola vista y de manera general, sus objetivos estratégicos, el estado de sus indicadores y las iniciativas o acciones estratégicas planteadas para lograr el escenario deseado.

Visión: Acompañar los sueños de más de 1 '000.000 de clientes de Iberoamérica en el 2028, con un equipo humano feliz, comprometido y de alto desempeño.

Tema estratégico: El reto estratégico se ha formulado para establecer una hoja de ruta que permita el crecimiento de Bodytech, en este caso específico la expansión física a través de nuevas sedes, lo cual a corto plazo se verá reflejado en el aumento de personal, adquisición de nuevas máquinas y equipos y los nuevos ingresos que produzcan para las nuevas sedes.

**Tabla 26. Cuadro de control.**

Variab Estrateg.	Indicad	Objetivos Estrateg.	Frec.De Medicion	Iniciativas	Opt	Tol	Def	Resul	Responsable
Cobertura	Número de sedes	Incrementar la cobertura con la apertura de nuevas sedes para el año 2.028	Anual	Realizar nuevos estudios de posibles aperturas en zonas potenciales y necesidades de poblaciones objetivo.		X		1	Área comercial
Volumen de afiliados	Número de afiliados	Alcanzar a 230.000 personas afiliadas en Colombia en Bodytech, y a 40.000 personas en Athletic.	Trimestral	Incrementar el número de sedes en ciudades y puntos de información estratégicos para captación de clientes.	X			20%	Área de mercadeo y comercial
Precios en el mercado	Incremento de precios	Marcar la diferencia frente a la competencia dado al reconocimiento	Semestral	Realizar alianzas estratégicas con marcas reconocidas en el sector.		X			Área de mercadeo

Variab Estrateg.	Indicad	Objetivos Estrateg.	Frec.De Medicion	Iniciativas	Opt	Tol	Def	Resul	Responsable
umento de cobertura	Crecimiento de cobertura	Incrementar el presupuesto de expansión y cobertura para el 2028 e inaugurar nuevas sedes	Anual	Crear nuevos servicios que sean atractivos para el consumidor.		X		50%	Área financiera
Posicionamiento en mercado	Crecimiento en el mercado	Alcanzar un 20% de crecimiento en el sector aprovechando la macro tendencia del cuidado de la salud	Anual	Diseñar un programa específico hacia el sedentarismo, que incentive el cuidado de la salud. Fidelización del cliente que incorpore atributos de servicio exclusivos		X		20%	Área de mercadeo
Servicio al cliente	Índice de atención al cliente	Mantener y superar los estándares de servicio y calidad frente a la competencia al 2028 y así mismo reducir los indicadores Pqr.	Mensual	Crear un mecanismo de evaluación de servicio para medir la calidad de atención y diseñar una ruta de interacción más cercana con el afiliado.		X		90%	Área de servicio y gestión de clientes

*Nota:* Se muestra el tablero de control plan prospectivo estratégico Bodytech 2023-2028

## 7. Conclusiones

El Club Médico deportivo Bodytech enfoca todos sus esfuerzos en su recuperación económica y fortalecimiento en el mercado del Fitness, pues es la marca más fuerte y reconocida de este sector en Colombia, pero a pesar de ello es una compañía que ha atravesado por difíciles circunstancias y que hoy en día se sigue enfrentando retos para seguir sosteniéndose en este mercado que durante los últimos años ha evolucionado con el surgimiento y crecimiento de diferentes cadenas que ha hecho que Bodytech pierda participación en el mercado de gimnasios.

Expuesto lo anterior, el presente trabajo se centró en formular un plan prospectivo estratégico con el fin de aumentar la cobertura y que se vea reflejado el crecimiento en el sector; para ello se identificaron y analizaron las principales variables endógenas y exógenas con principal influencia en la compañía donde se encontraron las falencias actuales junto con sus debilidades y fortalezas con el fin de construir los objetivos y acciones estratégicas para el plan estratégico propuesto y que ayudarán a Bodytech a su sostenimiento con el crecimiento en el sector y como final tener claro como es el futuro más conveniente.

Se analizaron estas variables internas y externas a través del Software de MICMAC, donde se lograron definir las variables estratégicas para llevar a cabo el plan prospectivo, enseguida también se expuso la probabilización de cada uno de los escenarios, el optimista, el pesimista, el probable y el alterno como resultado del trabajo del software SMIC y colaboración de expertos con gran trayectoria y experiencia en la compañía, que dieron sus calificaciones ante las hipótesis propuestas en este plan prospectivo donde se puede evidenciar que la tendencia de sus criterios es muy alentadora y optimista para el planteamiento de este problema.

Se logró determinar que, en un escenario probable pesimista, Bodytech no logrará llevar planes de acción para incrementar su cobertura, así como potencializar cada una de sus fuentes de negocio en el sector. En el escenario alterno se presenta una postura donde Bodytech continúa prestando sus servicios, pero con afectaciones y limitaciones principalmente en la disposición de sus recursos. Para el escenario optimista y apuesta se presentan las variables con sus propuestas y acciones que harán fortalecer y crecer a Bodytech en medio de un mercado altamente competitivo porque se reconoce que hay una importante trayectoria e historia de éxito en esta compañía.

Durante el desarrollo de este trabajo se pudo evidenciar una línea de coherencia entre la visión planteada por los integrantes del grupo, las estrategias que surgieron en la matriz MPEC y el reto estratégico.

Para concluir se determina que el desarrollo de esta propuesta estratégica es adecuado para lograr el reto principal que es recuperar su participación en el sector a través de una expansión de cobertura que se verá reflejado en aumento de número de afiliados y mayor población atendida en Colombia, lo que llevará al cumplimiento de su visión que es ser líder en Latinoamérica.

## **8. Recomendaciones**

Según los resultados expuestos por el plan estratégico se recomienda a Bodytech considerar en aumentar la participación en su cobertura nacional porque es claro que la competencia se hace cada vez más fuerte y se debe aprovechar la oportunidad que existe de que el interés de la población por realizar prácticas de actividad física, así como la postura de adoptar estilos de vida saludable va en un notorio ascenso.

Por parte del grupo de trabajo, se recomienda que Bodytech realice un análisis financiero de las acciones estratégicas propuestas para determinar la viabilidad y los costos que tendría su implementación. Este trabajo por su naturaleza académica no cuenta con dicho análisis..

Bodytech debe enfocar todos sus esfuerzos en una postura de reducción de costos y optimización de recursos con el propósito de consolidar un buen plan de inversión que logre mostrar un impacto significativo en el crecimiento del sector, una de las formas recomendadas para aportar a esta acción es vinculando de una manera más participativa y activa a todas sus áreas, quienes deben liderar la promoción de una cultura de ahorro y optimización de recursos en los colaboradores.

Por otro lado, buscar las herramientas más efectivas para fortalecer los procesos de servicio al cliente con el propósito de fidelizar a sus afiliados, evitando que suspendan los servicios y acudan a la competencia, acá se recomienda crear un proceso de postventa que realice un control y seguimiento a la satisfacción con los servicios.

Y por último estudiar las posibles alianzas estratégicas con marcas fuertes y sostenibles con la intención de llegar a más población o como puede ser realizar pactos de inversión con el fin de lograr objetivos de mayor alcance en el sector.

Se sabe que Bodytech es una marca del sector muy fuerte, con un marketing estratégico robusto, sin embargo, es recomendable continuar en el camino y con la visión firme de la innovación del mundo del fitness, con el propósito de siempre ofrecer lo mejor y lo más exclusivo en sus servicios.

## Referencias

- Sanchez Galan, J. (2020). Prospección. *Portal Economipedia*.  
<https://economipedia.com/definiciones/prospeccion.html>
- Quiroga, M. (2021). Prospectiva estratégica. *Portal Economipedia*.  
<https://economipedia.com/definiciones/prospectiva-estrategica.html>
- Gómez, C. (2023). Bodytech: mejora la afiliación en el segmento corporativo. Revista portafolio. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/bodytech-con-mejoras-en-su-rama-corporativa-581856>
- Lopez, P. (2022). Colombia: entre Bodytech y SmartFit, así es el cuarto mayor mercado del fitness latinoamericano. *Portal web 2PlayBook*. [https://www.2playbook.com/a-fondo/vuelta-mundo-por-20-mayores-mercados-fitness/colombia-entre-bodytech-smartfit-es-cuarto-mayor-mercado-fitness-latinoamericano\\_10362\\_102.html](https://www.2playbook.com/a-fondo/vuelta-mundo-por-20-mayores-mercados-fitness/colombia-entre-bodytech-smartfit-es-cuarto-mayor-mercado-fitness-latinoamericano_10362_102.html)
- Salazar Sierra, C. (2021). Listado de bienes y servicios que pagaron IVA del 19% y 5% con la reforma tributaria. *revista La República*. <https://www.larepublica.co/economia/el-listado-de-bienes-y-servicios-que-pagarian-iva-de-19-o-5-con-la-reforma-tributaria-3155883>
- Godet, M. (2027). Prospectiva estratégica: problemas y métodos.  
<https://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/Godet2007.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación. (2023). Bases del plan nacional de desarrollo 2022 - 2026. *DNP.gov*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/portalDNP/PND-2023/2023-02-23-bases-plan-nacional-de-desarrollo-web.pdf>
- Castillo, M. (2018). El auge del fitness en Colombia. *Portal web El Punto*. <https://elpunto.co/el-auge-del-fitness-en-colombia/>

Bodytech. (2023). Nuestra historia. *Página oficial Bodytech*. <https://bodytech.com.co/nuestra-historia>

Cely, A. (1999). Metodología de escenarios para estudios prospectivos. *Revista ingeniería e investigación*.  
<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/34092/21296-72403-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

González, J. (2021). Bodytech. *Prezi*. <https://prezi.com/p/-vbcszrf8sq2/bodytech/#:~:text=Misi%C3%B3n%20Visi%C3%B3n,verse%2C%20sentirse%20y%20desempe%C3%Blarse%20mejor>

Universidad Externado de Colombia (2015). *Michel Godet en la universidad externado de Colombia* (video). Youtube.  
<https://m.youtube.com/watch?v=dMR3QZ2kqvM&pp=ygUYTWIjaGVsIGdvZGV0IHByb3NwZWNoaXZh>

Función pública (2022). Ley 2210 de 2022, por medio de la cual se reglamenta la actividad del entrenador deportivo y se dictan otras disposiciones. *Función pública.gov.co*.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=186986#:~:text=Objeto.,Colegio%20Nacional%20de%20Entrenamiento%20Deportivo.>