

**Plan prospectivo estratégico para la creación de un centro de acondicionamiento y
preparación física SOMFIT en Fonseca municipio del departamento de la Guajira para el
año 2021- 2024**

Juan Manuel Molina, Reynel David Pallares, Jhon Kevin Fortich

Trabajo de grado para optar el título de Especialistas en Administración Deportiva

Director

Darío Sierra Arias

Magister en gestión de marketing

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias de la Salud

Facultad De Cultura Física, Deporte y Recreación

2021

Contenido

Introducción	10
1. Marco teórico	12
1.1 Objetivos de la prospectiva estratégica	18
1.2 Características de la prospectiva estratégica.....	18
1.3 Modelo Prospectivo	19
2. Objetivos	22
2.1 Objetivo general	22
2.2 Objetivos específicos	22
3. Reseña histórica del sistema objeto del estudio	23
4. Planeación estratégica	24
4.1 Definición del sistema	24
4.1.1 Misión.....	24
4.1.2. Visión.....	25
4.1.3 Filosofía.....	25
4.1.4 Competencias esenciales.....	27
4.1.5 Matriz de macro segmentación	27
4.1.6 Postura ética.....	30
4.2 Análisis interno	30
4.2.1 Árbol de competencias.....	31
4.2.2 Evaluación factores internos y análisis de resultados	32
4.2.3 Análisis tendencial de variables	34
4.3 Análisis del sector	36

4.4 Análisis del macro entorno.....	39
4.4.1 Pestel.....	39
4.4.2 Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC.....	46
5. Planteamiento del problema.....	48
6. Prospectivo.....	49
6.1 Análisis estructural	49
6.1.1 Listado de variables	49
6.1.2 Matriz de evaluación.....	50
6.1.3 Plano de influencias directas.....	52
6.1.4 Plano de influencias indirectas	53
6.1.5 Plano de desplazamientos	53
6.1.6 Listado de variables estratégicas.....	54
7. Diseño y construcción de escenarios	54
7.1 Método SMIC.....	54
7.2 Perfil de los expertos evaluadores	56
7.3 Escenarios de expertos (entrenadores)	61
7.4 Escenarios probables	66
7.5 Construcción del escenario apuesta.....	69
7.6 Importancia y gobernabilidad de las acciones.....	75
7.6.1 Importancia y gobernabilidad: variable presupuesto	75
7.6.2 Importancia y gobernabilidad: variable financiación	75
7.6.3 Importancia y gobernabilidad: variable inversión	75
7.6.4 Importancia y gobernabilidad: variable posicionamiento.....	75

7.6.5 Importancia y gobernabilidad: variable ubicación.....	75
7.6.6 Importancia y gobernabilidad: variable rentabilidad	76
8. Conclusiones.....	76
9. Recomendaciones	77
Referencias.....	78

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Misión</i>	24
Tabla 2. <i>Visión</i>	25
Tabla 3. <i>¿Qué necesidades satisface?</i>	27
Tabla 4. <i>Árbol de competencias</i>	31
Tabla 5. <i>Fortalezas factores</i>	32
Tabla 6. <i>Evaluación de factores internos; debilidades</i>	33
Tabla 7. <i>Análisis tendencial de fortalezas</i>	34
Tabla 8. <i>Análisis tendencial de fortalezas</i>	34
Tabla 9. <i>Análisis tendencial de fortalezas</i>	35
Tabla 11. <i>Análisis tendencial de debilidades</i>	36
Tabla 12. <i>Análisis de PESTEL</i>	39
Tabla 13. <i>Análisis matriz MEFE</i>	42
Tabla 14. <i>Amenazas</i>	43
Tabla 15. <i>Matriz PEYEA; Fuerza financiera</i>	44
Tabla 16. <i>Matriz PEYEA; Fuerza industrial</i>	44
Tabla 17. <i>Matriz PEYEA; Ventaja competitiva</i>	44
Tabla 18. <i>Matriz PEYEA; Estabilidad del ambiente</i>	45
Tabla 19. <i>Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC</i>	46
Tabla 20. <i>Variables analizadas en software MICMAC</i>	49
Tabla 21. <i>Listado de variables estratégicas</i>	54
Tabla 22. <i>Información de los evaluadores</i>	57
Tabla 23. <i>Escenario probables</i>	66
Tabla 24. <i>Escenario más probable</i>	66
Tabla 25. <i>Escenario Alterno</i>	67
Tabla 26. <i>Escenario Pesimista</i>	68

Tabla 27. <i>Planteamiento del escenario apuesta del objetivo portafolio</i>	69
Tabla 28. <i>Planteamiento del escenario apuesta del objetivo ausencia laboral</i>	70
Tabla 29. <i>Planteamiento del escenario apuesta del objetivo entrenadores</i>	71
Tabla 30. <i>Planteamiento del escenario apuesta del objetivo publicidad</i>	72
Tabla 31. <i>Planteamiento del escenario apuesta del objetivo convenios</i>	73
Tabla 32. <i>Planteamiento del escenario apuesta del objetivo escenarios</i>	74

Lista de figuras

Figura 1. <i>Estrategias recomendables para la empresa</i>	45
Figura 2. <i>Matriz de evaluación MICMAC</i>	51
Figura 3. <i>Plano de influencias indirectas</i>	52
Figura 4. <i>Plano de influencias indirectas</i>	53
Figura 5. <i>Plano de desplazamientos</i>	53
Figura 6. <i>Values express the probabilities of scenarios. This is a median solution determined by a quadratic minimisation programme</i>	58
Figura 7. <i>Values express raw conditional probabilities if realisation</i>	59
Figura 8. <i>Values express net conditional probabilities if non-realisation</i>	60
Figura 9. <i>Software SMIC histogramas – escenarios de expertos (Juan)</i>	61
Figura 10. <i>Software SMIC histogramas – escenarios de expertos (Jhon)</i>	62
Figura 11. <i>Software SMIC histogramas – escenarios de expertos (Reynel)</i>	63
Figura 12. <i>Software SMIC histogramas – escenarios de expertos (José)</i>	64
Figura 13. <i>Software SMIC histogramas – escenarios de expertos (Luis)</i>	65

Resumen

Un centro de acondicionamiento y preparación física especializado en Fonseca, representa la oportunidad de prestar un servicio profesional de protección, prevención, recuperación, rehabilitación, control, y demás actividades relacionadas con el mejoramiento de las condiciones físicas, de salud y bienestar de la población, a través de la recreación, el deporte, la terapia y otros servicios fijados por autoridades competentes y debidamente autorizados, orientados por profesionales en Deporte y Actividad Física, Licenciados en educación física, tecnólogos deportivos, fisioterapeutas, personal médico y demás personas afines que consideren que el tratamiento o rehabilitación se realice en el centro de acondicionamiento y preparación física (CAPF) denominado SOMFIT.

Palabras claves: oportunidad, condiciones, acondicionamiento, rehabilitación, recreación, profesionales

Abstract

A specialized fitness and physical preparation center in Fonseca, represents the opportunity to provide a professional service of protection, prevention, recovery, rehabilitation, control, and other activities related to the improvement of the physical conditions, health and welfare of the population, through recreation, sports, therapy and other services set by competent authorities and duly authorized, guided by professionals in Sports and Physical Activity, physical education graduates, sports technologists, physiotherapists and other related persons, therapy and other services set by competent authorities and duly authorized, guided by professionals in Sports and Physical Activity, physical education graduates, sports technologists, physiotherapists, medical personnel and other related persons who consider that the treatment or rehabilitation is carried out in the fitness and physical preparation center (CAPF) called SOMFIT.

Keywords: opportunity, conditions, conditioning, rehabilitation, recreation, professionals.

Introducción

El ejercicio físico cobra cada vez mayor relevancia en el mejoramiento de la calidad de vida del ser humano, y tiene una incidencia importante en la promoción de la salud, la prevención de la enfermedad de toda sociedad y el mejoramiento de la calidad de vida, además de llevar implícita la necesidad de educar para la salud a las próximas generaciones, como seres autónomos y responsables del mejoramiento y permanencia de su salud. Pues, los primeros responsables de la salud somos nosotros mismos, individual y colectivamente, y que esta responsabilidad primaria no puede delegarse en ninguna otra persona ni institución. Entendiendo el ejercicio físico como “cualquier movimiento del cuerpo estructurado y repetitivo que tiene por objeto una mejora o mantenimiento de la condición física, previniendo a sí las enfermedades crónicas no transmisibles.

En consideración a las necesidades de mejoramiento de la calidad de vida, a través de la salud, el sano esparcimiento, el mejoramiento de la moral y la satisfacción de la independencia motriz exhibida por las personas sanas, lo cual además potencia el aparato productivo del contexto y disminuye principalmente los gastos en salud por padecimientos no transmisibles. Además considerando que el plan de desarrollo para el departamento de la Guajira 2017-2019 (David et al., 2016), no contempla el desarrollo de actividades que promuevan estilos de vida saludable con la actividad y el deporte como medio de su obtención, tomando en cuenta que en el departamento el

52,9% de la población entre 18 y 64 años presenta sobrepeso y obesidad, así mismo hay una prevalencia de 31,8% de tabaquismo (David et al., 2016).

Igualmente, las cifras enseñadas representan a los adultos que transmiten hábitos a los niños, es importante destacar que, a pesar de no contar con datos específicos sobre la prevalencia de obesidad y sobrepeso infantil, se puede observar en la comunidad deportiva infantil y juvenil una tendencia importante al sobrepeso y malnutrición por exceso, situaciones que dificultan el

adecuado desenvolvimiento en el deporte, donde la representación departamental ha tenido participaciones poco menos que modestas.

En este sentido, la creación de un centro de acondicionamiento y preparación física especializado en Fonseca, representa la oportunidad de prestar un servicio profesional de protección, prevención, recuperación, rehabilitación, control, y demás actividades relacionadas con el mejoramiento de las condiciones físicas, de salud y bienestar de la población, a través de la recreación, el deporte, la terapia y otros servicios fijados por autoridades competentes y debidamente autorizados, orientados por profesionales en Deporte y Actividad Física, Licenciados en educación física, tecnólogos deportivos, fisioterapeutas, personal médico y demás personas afines que consideren que el tratamiento o rehabilitación se realice en el centro de acondicionamiento y preparación física (CAPF) denominado SOMFIT.

1. Marco teórico

En este apartado se abordarán aspectos teóricos de relevancia para la comprensión y el soporte de la propuesta, considerando que el enfoque correcto de la temática y la revisión del estado del arte promoverán una adecuada organización del trabajo.

En este sentido debemos iniciar por definir al negocio, el cual según la Real Academia Española (RAE) es un objeto de materia lucrativa o de interés, mediante el comercio de lo que se pretende. Por lo tanto, el obtener dinero a cambio de un producto o de brindar un servicio es considerado un negocio, ahora bien, existen múltiples formas de generar utilidad y dinero, así día a día se presentan propuestas innovadoras en función de cada contexto y momento. Por lo cual la forma en que una empresa lleva a cabo su negocio se denomina modelo de negocio (MN) (Ricart, 2009), el cual es donde se describen las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder & Pigneur, 2011).

El MN explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio (Amit & Zott, 2001). Por otra parte, se han identificado las funciones del MN como: articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva (Chesbrough, 2002). Estas funciones proporcionan una idea de las secuencias y eslabones correctos en la estructuración del MN.

En cuanto a la administración se debe tener en cuenta que planea, dirige, organiza, controla y coordina diversas actividades para alcanzar los objetivos de la empresa en cuanto al rendimiento económico eficaz y eficiente. En ámbito del deporte y la actividad física existen diversos tipos de organizaciones y el manejo de la administración deportiva es variante de acuerdo a la estructura

del negocio. De tal manera que para efectos de este trabajo el enfoque estará direccionado a la oferta de servicios, no sin antes considerar que los MN. no se pueden considerar estáticos en el tiempo, se deben cambiar y modificar, son dinámicos, más no estáticos (Preciado, 2011).

Los centros de acondicionamiento físico, gimnasios y afines son actividades de emprendimiento que cuentan con modelos de negocios propios o copiados, pero que requieren adaptaciones particulares a cada contexto para ser sustentables y sobrevivir en el tiempo a los cambios sociales y económicos que marcan la dinámica social globalizada en la actualidad.

En la actualidad el auge por el desarrollo de actividades deportivas y promoción de la salud ha traspasado las barreras del uso del tiempo libre y ocio para convertirse en un objetivo de mercado, es decir se busca satisfacer necesidades de grupos de personas en específico, mediante la oferta puntual de servicios de acondicionamiento físico, mejora de salud y optimización estética. De esta manera no encontramos con propuestas de gimnasios para poblaciones muy particulares tales como mujeres (Chuquín Montoya et al., 2017) embarazadas (Morales & Palomino, 2017), para deporte en específico o solo deportistas (Ayala et al., 2010) para niños (Benites & Zumaneta, 2019), menores de edad con problemas de obesidad y sedentarismo (Hernández Zúñiga & Turiel Araya, 2015), centros funcionales (Ricardo et al., 2019) para poblaciones de bajo nivel adquisitivo utilizando el modelo “Low Cost” (Ormaza, 2019), con variedad de actividades, zonas y salas

incluyendo actividades dirigidas, aparatos de musculación, bicicletas estáticas “spinning”, artes marciales, pilates, spa, saunas... denominados “Gimness” (Pantaleon, 2018) y hasta con atención a domicilio (Álvarez, 2017).

Origen de la prospectiva. La prospectiva es una disciplina relativamente nueva, dado que no es hasta la finalización de la Segunda Guerra Mundial, con el crecimiento del papel de los estados, de la organización del desarrollo económico y social, y el progreso de la planificación, cuando la

prospectiva adquiere un estatuto de relevancia. El concepto fue acuñado a comienzos de los años 50 por el pensador francés Gaston Berger, uno de los autores que podemos considerar como pioneros de la disciplina, y es utilizado con éxito en el contexto del mundo latino: Iberoamérica, España, Francia, Italia, mientras que en el mundo anglosajón prevalecen los términos “foresight”, “future studies” o incluso también “forecasting”, y conceptos asociados a los mismos.

En los textos de los pioneros recopilados por Philippe Durance en “De la prospective, Textes fondamentaux de la prospective française. 1955-1966. (Durance, 2009), Gaston Berger definía la prospectiva como “la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él”. Es decir, se trata de que estudiando e imaginando el futuro se sientan las bases para transformar el presente. Así es como nos encontramos con que “el futuro es la razón de ser del presente”. Berger añadía y recalca que mediante la prospectiva se debía “observar lejos, amplia y profundamente, pensar en el hombre y asumir riesgos”.

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

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

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

y también en ocasiones como “escenario apuesta” o “futuro apuesta” para una sociedad, organización, empresa o territorio determinado.

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

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

La empresa Centro de acondicionamiento físico SOMFIT se siente identificada con el concepto ya que es de vital importancia elaborar un plan estratégico con proyección a futuro (2024) como el mejor centro de acondicionamiento físico a nivel local, departamental.

(Balbi, 2003) define la prospectiva como la disciplina que ha logrado convertirse en la herramienta clave de esa construcción del futuro deseado y posible; en particular, sus últimos desarrollos, que arriban a la llamada, prospectiva estratégica, que constituyen el basamento

fundamental del liderazgo y del management moderno.

Para Centro de acondicionamiento físico SOMFIT es factor clave el manejo de herramientas estratégicas que permitan posicionarse como los líderes dentro del mercado de la salud y el mundofitness para el año 2024 a través de una excelente gestión empresarial y organizacional que exige el mundo moderno, compartiendo la teoría del autor (Balbi, 2003)

Gil (2005) concibe la prospectiva de dos formas: como una “disciplina intelectual” o como una “indisciplina intelectual” que toma la forma de una “reflexión para iluminar la acción del

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

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

Aplicaciones de la prospectiva estratégica. Balbi (2003) presidente de la Red de Escenarios y Estrategias para América Latina, plantea las siguientes aplicaciones directas de la prospectiva estratégica y las que se ajustan a la empresa Centro de acondicionamiento físico SOMFIT:

Prospectiva organizacional. Es la que se encarga del estudio de futuro de las diferentes organizaciones y pretende darles respuesta a las preguntas como ¿Cuál deberá ser la organización,

misión, tareas y competencias de mi organización en el año X?

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

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

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

La asimilación y generación de innovaciones es uno de los factores que más ha contribuido a la introducción del cambio de la empresa y al mantenimiento de su competitividad. Como consecuencia de estas observaciones en los últimos tiempos se está generado en las empresas una dinámica orientada a fomentar su capacidad de innovación, ya que las organizaciones que Incorporan la innovación a sus procesos y adoptan una actitud abierta al cambio se posicionan mejor en el mercado. Fundación COTEC, (2001). *Innovación tecnológica, ideas básicas fundación COTEC, Madrid.*

Prospectiva Social. Se aplica en la construcción de escenarios alternativos para la solución de problemáticas sociales como la exclusión social, la inequidad, la solidaridad, el emprendimiento social solidario, y la economía social y la residencia. Es así como Antelo & Robaina (2015) sostienen que "la responsabilidad social empresarial es el compromiso continuo de contribuir al desarrollo económico sostenible, mejorando la calidad de vida de los empleados y sus familias, así

como la de la comunidad local y de la sociedad en general". Una empresa socialmente responsable es aquella cuyos directivos y propietarios son conscientes del efecto que las operaciones de la organización pueden ocasionar al interior y al exterior de la compañía. A esto, Henríquez & Orestes (2015), agregan que "la RSE no pretende que los integrantes de una organización actúen éticamente, sino que la compañía promueva este valor y lo haga propio de su cultura organizacional".

Prospectiva comunitaria. Promueve la construcción comunitaria del futuro en los ámbitos sociales, comunitarios y organizacionales, con el fin de fortalecer la toma de decisiones, disminuir el costo social y mejorar la calidad humana en el planeta. La importancia del ejercicio Prospectivo radica entonces en focalizar estratégicamente los esfuerzos con el fin de lograr un escenario apuesta o un futuro deseable para la organización.

1.1 Objetivos de la prospectiva estratégica

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

1.2 Características de la prospectiva estratégica

- ✓ Asume que todas las variables están relacionadas de forma dinámica entre ellas, y considera que el futuro se puede moldear desde el presente.
- ✓ Integra parámetros cualitativos, tales como el comportamiento de los actores.
- ✓ Trabaja con una perspectiva sistémica, holística y compleja.

- ✓ Es un proceso sistemático y continuado en el tiempo.
- ✓ Se requieren creatividad e imaginación para crear algo nuevo y valioso.
- ✓ Su finalidad es constructora, está orientada a la acción.
- ✓ Es participativa; busca *alcanzar* consensos, involucrar a los actores, buscar compromisos.
- ✓ Hay preeminencia del proceso sobre el producto.
- ✓ Es interdisciplinaria.

1.3 Modelo Prospectivo

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

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

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

Matriz DOFA. La matriz DOFA o matriz FODA es un método de planificación que debería

ser aplicado por todo dueño de negocio en apertura, ya que permite tener los enfoques claros de cuáles son los aspectos buenos y malos de su nuevo negocio, permitiendo de tal forma buscar soluciones para sus aspectos negativos, logrando así la mejoría progresiva del negocio.

Cumpliendo su misión acercándose más y más a la visión planteada por el empresario, no solo puede ser usado en la fase de planificación antes de la apertura del nuevo negocio, también es utilizado como herramienta de control cuando el negocio lleva tiempo en funcionamiento y presenta algunas fallas que no se han identificado con claridad, siendo la clave del éxito para cualquier empresa.

Según sus siglas la matriz DOFA permite definir los aspectos internos y externos que favorezcan o inhiban el buen funcionamiento de la empresa, la matriz se desglosa de la siguiente manera: (D) debilidades: se refiere a los aspectos internos que de alguna u otra manera no permitan el crecimiento empresarial o que frenan el cumplimiento de los objetivos planteados; (O) oportunidades: se refiere a los acontecimientos o características externas al negocio que puedan ser utilizadas a favor del empresario para garantizar el crecimiento de su empresa; (F) Fortalezas:

son las características internas del negocio que permitan impulsar al mismo y poder cumplir las metas planteadas y por último (A) Amenazas: son los acontecimientos externos del negocio en la mayoría de las veces incontrolables por el dueño y personal de la empresa analizada. *Concepto definición de, Redacción. (Última edición: 22 de julio del 2019).* Definición de Matriz DOFA.

Matriz PEYEA. La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) de Dickel (1984) es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. La matriz PEYEA (Space, en inglés) tiene dos ejes que combinan factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y dos ejes que combinan factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva) en

extremos de alto y bajo que forman un marco de cuatro cuadrantes; cada uno asociado con una postura estratégica básica, agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

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

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

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

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

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

JHONSON, SCHOLLES, WHITTINGTON. Dirección Estratégica. Editorial Pearson. Séptima Edición 2006.

DAVID FRED. Dirección Estratégica.

HARRISSON y St. JOHN. Fundamentos de la Dirección estratégica. Colección de Negocios. Editorial Thomson. Segunda Edición. (2002)

HITT, IRELAND y HOSKISSON. Administración Estratégica.

Competitividad y Conceptos de Globalización. Editorial Thomson. Quinta Edición (2004)

THOMPSON y STRICKLAND. Administración Estratégica. Conceptos y Casos (11°. ed.) Edición. ED MC Graw Hill. (1999).

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Elaborar un plan prospectivo estratégico que permita la viabilidad de la creación del centro de acondicionamiento y preparación física SOMFIT club en el municipio de Fonseca la Guajira entre los años 2021-2024

2.2 Objetivos específicos

Definir cada una de las variables estratégicas de mayor impacto para la organización y que garanticen la viabilidad y rentabilidad del centro de acondicionamiento y preparación física SOMFIT.

Reconocer las herramientas estratégicas prospectivas para el desarrollo del diagnóstico organizacional que se relacionaran en el planteamiento de escenarios y la construcción de estrategias para la creación del centro de acondicionamiento y preparación física SOMFIT

Identificar los estudios técnicos, administrativos que permitan conocer los factores internos y externos del centro de acondicionamiento y preparación física SOMFIT para su creación y

desarrollo.

Diseñar acciones y estrategias prospectivas donde los escenarios y planteamiento direcciones el crecimiento de la empresa

Analizar el sistema como se desarrolla el centro de acondicionamiento y preparación física SOMFIT.

3. Reseña histórica del sistema objeto del estudio

Departamento de la Guajira, municipio de Fonseca, el cual se encuentra a 11,8 metros sobre el nivel del mar, con una temperatura promedio de 28° al sur del departamento, cuenta con una extensión total de 50.000 km² y una extensión para el área urbana de 423 km² y de 44.903 km² para el área rural (Alcaldía de Fonseca, n.d.), cuenta además con 33.254 habitantes, siendo su densidad poblacional paso de 68,3 en 2015 a 69,4 habitantes por km² en el 2016, la estructura demográfica indica que la población entre 0 y 14 años es el 39,25%, entre 15 y 64 años el 55,82% y la población de 65 años o más el 4,93%. Las principales actividades económicas se orientan en el área agrícola y pecuaria (Instituto Geográfico Agustín Codazzi, 2019).

En consideración del CIU (actividades económicas) con vigencia en Colombia, ubicada mediante el amparo legal (Ley 729, 2001) específico para el desarrollo de esta actividad en el código 8500 establecido para “servicios sociales y de salud” pero desde el principal lucro se considera el manejo de “actividades deportivas y otras actividades de esparcimiento” (9240). En este sentido, la creación de un centro de acondicionamiento y preparación física especializado en Fonseca, representa la oportunidad de prestar un servicio profesional de protección, prevención, recuperación, rehabilitación, control, y demás actividades relacionadas con el mejoramiento de las condiciones físicas, de salud y bienestar de la población, a través de la recreación, el deporte, la

terapia y otros servicios fijados por autoridades competentes y debidamente autorizados, orientados por profesionales en Deporte y Actividad Física, Licenciados en educación física, tecnólogos deportivos, fisioterapeutas, personal médico y demás personas afines que consideren que el tratamiento o rehabilitación se realice en el centro de acondicionamiento y preparación física (CAPF) denominado SOMFITCLUB.

4. Planeación estratégica

4.1 Definición del sistema

Tabla 1. Misión

¿Qué necesidades satisface?	SOMFIT se ve como uno de los mejores CAPF en Brindar la mejor atención integral y de alto nivel profesional para desarrollar planes de mejoramiento de la salud o del rendimiento deportivo
¿Cómo satisfacer necesidades?	En instalaciones adecuadas a los más elevados estándares, así como la mejor ubicación en el municipio de Fonseca en la Guajira.
¿A quién satisfacemos necesidades?	Promoveremos el desarrollo de hábitos saludables en la población y apoyaremos el desarrollo de los talentos del municipio, considerando a personas con necesidades específicas en su salud y deportistas en proceso formativo.
¿En dónde satisfacemos necesidades?	Toda persona interesada en recibir nuestros servicios del municipio de Fonseca y su municipio vecino.

4.1.1 Misión

Ser una empresa de servicios que brinda la mejor atención integral y de alto nivel profesional para desarrollar planes de mejoramiento de la salud o del rendimiento deportivo, en

instalaciones adecuadas a los más elevados estándares así como la mejor ubicación en el municipio de Fonseca en la Guajira, donde promoveremos el desarrollo de hábitos saludables en la población y apoyaremos el desarrollo de los talentos del municipio, considerando a personas con necesidades específicas en su salud y deportistas en proceso formativo.

Tabla 2. Visión

¿Cómo se imagina su empresa en el futuro?	SOMFIT en el año 2024 Será una empresa reconocida por la innovación profesional
¿En cuales campo de acción le gustaría incursionar en el futuro?	SOMFIT se proyecta como una empresa emprendedora con avances e implementos tecnológicos de última generación en el campo de la actividad física el deporte y la salud.
¿En cuales campo de acción no se debería continuar?	SOMFIT es ajena a los manejos y campos en el ámbito político
¿Cómo queremos que nos vean los clientes?	Como una empresa llena de Innovación y tecnología al servicio del cuerpo y la mente, encaminada hacia el éxito
¿Cómo queremos que nos vea nuestro talento humano?	Como una empresa humanizada con valores éticos

4.1.2. Visión

El centro de acondicionamiento y preparación física SOMFIT para el año 2024 Será una empresa reconocida por la innovación profesional e incorporación de tecnologías, en los procesos de entrenamiento para mejoramiento de la salud y el éxito deportivo.

Nota. Fred R. David, *Concepto de Administración estratégica* Capítulo 2 LA VISION Y LA MISION DEL NEGOCIO. Pearson.

4.1.3 Filosofía

La empresa tiene como filosofía guardar respeto por la dignidad humana, la igualdad, la eficiencia en los compromisos asumidos con el cliente y la eficacia en los resultados esperados

ante la prestación de nuestros servicios de entrenamiento y atención integral a los clientes. En este orden de ideas nuestros valores corporativos siempre presente son: resultado garantizado, responsabilidad, lealtad, confidencialidad, atención al cliente, tecnología de punta. Innovación profesional.

- ✓ *Resultado garantizado:* mejorar su condición física ya sea por razones de prevención en salud, de recuperación, rehabilitación, competición o simplemente estéticos.
- ✓ *Responsabilidad:* brindar bienestar y elevar su calidad de vida, mediante el fomento de hábitos saludables y la asistencia profesional para lograr sus objetivos propuestos.
- ✓ *Lealtad:* Estrechar lazos de amistad con el cliente y entre ellos, así como se espera que mejoren las relaciones interpersonales que mantenga el cliente en su vida personal, social, física y mental.
- ✓ *Confidencialidad:* autoconfianza y respeto hacia sí mismo, promoción del éxito mediante la confianza desarrollada. Obteniendo de esta manera el reconocimiento de la comunidad en lo deportivo y en lo personal al mejorar su estado físico.
- ✓ *Atención al cliente:* atención profesional, variando actividades, para mantener una alta motivación a los objetivos que cada cual pretende, ya sea mejoramiento de la salud, o la consecución del éxito deportivo. Aceptación de la realidad donde se desenvuelve, eliminación de prejuicios por su condición física y estado de salud, incremento de la moral individual, espontaneidad.
- ✓ *Tecnología de punta:* los procesos serán llevados a cabo bajo los mejores estándares científicos, aprobados por la comunidad científica internacional, innovando a nivel profesional, respetando la integridad humana de cada sujeto y con el registro permanente de cada actividad, garantizando la más alta calidad profesional en el servicio al cliente.

- ✓ *Innovación profesional*: equipo interdisciplinario que nos permita competir con los más altos estándares de calidad.

4.1.4 Competencias esenciales

Competencias Esenciales (Centrales). Los productos por ofrecer son la atención personalizada y profesional según el grupo poblacional (normal, patológico o deportivo), así mismo el seguimiento de la condición física y los cambios morfofuncionales en cuanto a composición corporal y del funcionamiento del organismo, cuidando permanentemente su estado procurando el mejoramiento de las funciones fisiológicas y el rendimiento motriz individual.

Competencias Esenciales (Distintivas). El CAPF SOMFIT, no limita el rango superior de la edad para atender a los usuarios gracias al equipo profesional calificado que la conforma, tampoco limita al grupo poblacional incluyendo a personas con patologías y condiciones especiales. Los procesos serán llevados a cabo bajo los mejores estándares científicos, aprobados por la comunidad científica internacional, innovando a nivel profesional, respetando la integridad humana de cada sujeto y con el registro permanente de cada actividad, garantizando la más alta calidad profesional en el servicio al cliente.

4.1.5 Matriz de macro segmentación

Tabla 3. ¿Qué necesidades satisface?

Segmentos	Necesidades por satisfacer
Autorrealización	Aceptación de la realidad donde se desenvuelve, eliminación de prejuicios por su condición física y estado de salud, incremento de la moral individual, espontaneidad.
Reconocimiento	Autoconfianza y respeto hacia sí mismo, promoción del éxito mediante la confianza desarrollada. Obteniendo de esta manera el reconocimiento de la comunidad en lo deportivo y en lo personal al mejorar su estado físico.

Segmentos	Necesidades por satisfacer
Afiliación	Se estrecharán lazo de amistad con el cliente y entre ellos, así como se espera que mejorarán las relaciones interpersonales que mantenga el cliente en su vida personal y sexual (en caso de los adultos)
Seguridad	Sentirán más confianza en el desarrollo de las actividades diarias y deportivas complejas que se le presenten, mejorará también el desempeño de su organismo.
Fisiológica	El mejoramiento de su aparato respiratorio, con la orientación de adecuados hábitos alimenticios y un adecuado descanso para restablecer las energías cada día.

¿Cómo se satisfacen las necesidades?

- ✓ Trabajos de entrenamiento funcionales: planificados para el nivel de rendimiento morfofuncional actual de cada sujeto.
- ✓ Asesorías y charlas motivacionales con psicólogos deportivos: actividades trimestrales con el fin de orientar y potenciar los procesos de preparación de los clientes.
- ✓ Restaurante y cafetería: con menús sanos en función del grupo poblacional y los objetivos de cada uno.
- ✓ Control y asesorías del estado nutricional mediante la medición de las variables antropométricas.
- ✓ Trabajo funcional y ejercicios musicalizados en agua: bajo la modalidad de convenio en un principio por la disponibilidad de piscina, pero dirigidos y orientados por nuestros profesionales, para cada grupo poblacional, considerando una frecuencia de 1 clase semanal.
- ✓ Ejercicios funcionales predeportivos: Dirigidos por especialistas que orienten la fundamentación técnica en niños y adolescentes, así mismo que usen dicho proceso como un medio del mejoramiento del sistema locomotor en adultos.
- ✓ Aplicación de controles físicos mensuales, considerando las capacidades condicionales,

fuerza, resistencia y velocidad, para establecer la evolución y el adecuado seguimiento de cada sujeto.

- ✓ Venta de prendas de vestir: con la imagen del CAPF SOMFIT club en consideración del modelo “low cost”, para que los clientes tengan variedad y accesibilidad a prendas de entrenamiento deportivo.

¿A quién satisfacen las necesidades?

Personas adultas residentes del municipio de Fonseca en la Guajira, con interés en mejorar su condición física ya sea por razones de prevención en salud, de recuperación, rehabilitación, competición o simplemente estéticos, este grupo de personas son:

- ✓ Estudiantes de educación media y universitarios
- ✓ Trabajadores, públicos, privados e independientes
- ✓ Amas de casa de cualquier edad y estrato, que buscan bienestar y elevar su calidad de vida, mediante el fomento de hábitos saludables y la asistencia profesional.
- ✓ Así mismo a niños deportistas y no deportistas (entre 8 a 13 años) y deportistas con proyección de alto rendimiento (de 14 a 20 años) se le brindará el seguimiento profesional idóneo para alcanzar los objetivos de su plan de preparación en cualquier deporte donde se desempeñen, siendo que se atenderá aspectos motrices generales y específicos de acuerdo a la individualidad biológica y requerimientos de cada disciplina.

¿En dónde satisfacemos necesidades?

El centro de acondicionamiento y preparación física SOMFIT satisface las necesidades a la población del municipio de Fonseca en el departamento de la Guajira.

¿Por qué nos escogen los clientes?

En Fonseca no hay una empresa dedicada al cuidado integral y preparación física de diversos grupos poblacionales, siendo este un producto exitoso por combinar los modelos gimnasia (clases variadas dirigidas o no) con concepto “low cost” en consideración a los precios asequibles, contando con:

- ✓ Equipo interdisciplinario que nos permita competir con los más altos estándares de calidad.
- ✓ Plan de mercadeo bien posicionado y ajustado a las necesidades de la empresa y de los consumidores.
- ✓ Estrategias de precios ajustados a las necesidades y demanda actual, así como también más asequible a otro tipo de población.
- ✓ Convenios institucionales con clínicas, empresas, universidades, EPS etc.
- ✓ Equipos tecnológicos y avanzados para un mejor logro de las metas propuestas de cada usuario.

4.1.6 Postura ética

Conformadora de la sociedad. Impactar en la población como una empresa prestadora de servicios para mejorar la calidad de vida de los usuarios.

- ✓ Atención profesional a población deportiva
- ✓ Atención profesional a población infante juvenil
- ✓ Atención al adulto mayor
- ✓ Atención profesional a personas con condiciones especiales o patologías.
- ✓ Control individual del plan de preparación para procesos de acondicionamiento y preparación física

4.2 Análisis interno

4.2.1 Árbol de competencias

El árbol de competencia es una metodología desarrollada por las empresas japonesas para analizar la empresa de una forma muy metafórica, de esta manera podemos diagnosticar y hacer un análisis interno de nuestras fortalezas y debilidades para determinar el futuro de la empresa compuesta por 3 elementos como son:

Tabla 4. Árbol de competencias

Factor endógeno	Raíces	Raíces	Tronco	Tronco	Ramas	Ramas
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Ubicación geográfica	SOMFIT funcionara con alta experiencia en e campo del fitness en el municipio de Fonseca en el departamento de la Guajira	SOMFIT está a penas en proyectos para la creación de un centro de acondicionamiento y preparación física			SOMFIT por ser una empresa nueva debe pagar un arriendo no mayor a \$ 1,000,000 para tener una buena rentabilidad al inicio de su funcionamiento	El costo de los servicios para el funcionamiento de SOMFIT entre servicios y otros es de \$ 1,500,000
Productos	Gran conocimiento en los servicios y productos a ofrecer son l atención personalizada y el profesionalismo	SOMFIT contara con máquinas de alta tecnología a la vanguardia del mercado, la alta experiencia de entrenadores y personal capacitado para el campo laboral	seguimiento	El seguimiento de la condición física y morfo funcionales en cuanto a la composición corporal y del funcionamiento entre el organismo	el mejoramiento de las fusiones fisiológicas y el rendimiento motriz individual	Los servicios y productos que brinda SOMFIT tendrán variabilidad de precios dependiendo de la zona de servicios o entre clases grupales o individuales con un canon entre \$ 70,000 y \$ 100,001

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

4.2.2 Evaluación factores internos y análisis de resultados

Los factores internos que a continuación evaluaremos permitirán mediante análisis desde la matriz las debilidades, fortalezas en todo el campo de acción donde se ejecute el plan de estudio del proyecto, dando como resultado una mayor perspectiva para la realización del negocio.

Tabla 5. Fortalezas factores

	FACTORES FORTALEZAS	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	
1	SOMFIT funcionara en el municipio de Fonseca en el departamento de la Guajira	0.06	3	0.18
2	Los productos a ofrecer son la atención personalizada y profesional según el grupo poblacional (normal, patológico o deportivo)	0.06	4	0.24
3	Entrenadores capacitados para llevar los procesos de los usuarios afiliados al CAPF	0.07	4	0.28
4	SOMFIT tendrá promoción de continuo contacto mediante redes sociales y pagina web	0.06	3	0.18
5	cobijamiento municipal donde se vincule a SOMFIT a las actividades que promuevan los hábitos y estilo de vida saludables	0.04	4	0.16
6	SOMFIT los gastos primarios son para realizar la compra de implementos y máquinas de primera mano para las actividades del CAPF	0.07	4	0.28
7	como ya se mencionó anteriormente las formas de pago implican ser de contado para realizar el uso correspondiente de cada servicio	0.03	2	0.06
8	el seguimiento de la condición física y los cambios morfofuncionales en cuanto a composición corporal y del funcionamiento del organismo, cuidando permanentemente su estado	0.05	4	0.2
9	conocimiento de primera mano mediante portafolios de servicio (explicación de las actividades y todo el funcionamiento)	0.07	3	0.21

Tabla 6. *Evaluación de factores internos; debilidades*

Factores/Debilidades	Peso	Calificación	Ponderado
Poca socialización de SOMFIT en la comunidad para dar a conocer sus funcionamientos y sus objetivos para la comunidad	0.06	2	0.12
Falta de convenio y de proveedores	0.04	1	0.04
SOMFIT Poco reconocimiento por la ausencia de la inactividad por la pandemia COVID19	0.05	1	0.05
Falta y ausencia de maquinaria para los procedimientos de asesorías y planificación del entrenamiento	0.04	2	0.08
El salario que se le pagará a los entrenadores para comenzar no será el más lógico debido al comienzo de la funcionalidad de las actividades	0.03	3	0.09
SOMFIT por ser una empresa nueva no contamos con los empleados que requerimos debido a su inicio y pocos recursos	0.05	1	0.05
SOMFIT por ser una empresa nueva no cuenta con un rango de ventas	0.07	1	0.07
SOMFIT no cuenta con un establecimiento propio por lo que se ve obligada a pagar arriendo en sus primeros inicios como empresa	0.04	2	0.08
SOMFIT como nueva empresa se ve en medida afectada por los costos de arriendo y servicios públicos en sus primeros meses	0.05	1	0.05
SOMFIT apenas está incursionando en el mercado por lo que no ha podido tener un posicionamiento y relación con patrocinadores.	0	0	0
TOTAL	1		2.54

4.2.3 Análisis tendencial de variables

Tabla 7. Análisis tendencial de fortalezas

FORTALEZAS	VARIABLES	INDICACIONES	PRESENTE	FUTURO
SOMFIT funcionara en el municipio de Fonseca en el departamento de la guajira	Fuente de trabajo de empleo	Iniciación	6 meses	1 año
Los productos para ofrecer son la atención personalizada y profesional según el grupo poblacional (normal, patológico o deportivo)	Clases personalizadas y clases grupales	Sesiones	3 clases por semanas	4 clases por semanas
Entrenadores capacitados para llevar los procesos de los usuarios afiliados al CAPF	Alta experiencia en el campo de acción	Entrenadores personalizados	2 entrenadores	4 entrenadores
SOMFIT capacitara a su equipo de trabajadores para mejorar en los avances tecnológicos y de maquinaria a la vanguardia	Capacitaciones	Numero de capacitaciones	1 permisos por mes	2 permisos semestralmente

Tabla 8. Análisis tendencial de fortalezas

Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
SOMFIT tendrá promoción de continuo contacto mediante redes sociales y pagina Web	Dar a conocer sus servicios	Diferentes medios de publicidad		Redes sociales	radios y perifoneo ,tv
Cobijamiento municipal donde se vincule a SOMFIT a las actividades que promuevan los hábitos y estilo de vidas saludables	Apoyo al servicio de la comunidad	Convenio por meses		6 meses	12 meses
El centro de acondicionamiento y preparación física SOMFIT brinda; Acompañar al cliente en todos sus procesos y valoraciones	Garantía de servicio	Valor del servicio		\$100.000 el servicio	\$150.000 el servicio

Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Velar por que se cumpla el mes o el ciclo de permanencia dentro del CAPF Garantizarle el cupo y el valor de su servicio por ausencia formalmente comunicada a la administración del CAPF				personalizado \$60.000 el servicio a clases grupales	personalizado \$70.000 el servicio a clases grupales
Proyección de ventas en pesos	ventas	Ventas en meses		1 mes \$28.000.000	1 año \$240.000.000

Tabla 9. *Análisis tendencial de fortalezas*

Fortalezas	Variables	Indicadores	Presente	Futuro
El seguimiento de la condición física y los cambios morfofuncionales en cuanto a composición corporal y del funcionamiento del organismo, cuidando permanentemente su estado	Valoraciones y diagnostico	Medidas periódicas	1 medida y 1 Valoración mensual	2 medidas y 2 Valoraciones mensuales
Condiciones comerciales	Volúmenes y su frecuencia de compra	Ventas de productos y servicios	Alrededor de 150 200 ventas distribuidas entre los diferentes servicios a ser ofertados, con una frecuencia de compra mensual	

Tabla 10. *Análisis tendencial de debilidades*

Debilidades	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Poca socialización de SOMFIT en la comunidad para dar a conocer sus funcionamientos y su objetivo para la comunidad	Información y comunicación		Redes sociales mínimo uso para la información	Los medios son poco utilizados para entregar la información adecuada.
Falta y ausencia de maquinaria para los procedimientos de asesorías y planificación del entretenimiento.	Recursos para la compra de las maquinarias		Recursos propios	Recursos propios y préstamos bancarios

Debilidades	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
SOMFIT como empresa no cuenta con los empleados necesarios por ser nueva.			2 entrenadores	4 entrenadores
Servicio semanal	Servicio sesión y clases		Se dará una clase semanal dirigida con cupos limitados a 20 personas por clase, priorizando sujetos con riesgos patológicos. Donde cada sujeto puede participar en 2 clases mensuales.	
SOMFIT al ser una empresa nueva no	Cantidad de clientes		20 clientes	200 clientes primer mes
Requerimientos de inversión para la empresa SOMFIT	Maquinaria y equipos	Valor monetario	\$145.078.511 total para la compra de equipos y maquinaria	

Tabla 11. *Análisis tendencial de debilidades*

Debilidades	Variables	Indicadores	Presente
Medio ambiente	Acciones medio ambientales de las cuales no tenemos dominio	Riesgos internos	El mal uso del medio
No alcanzar los prospectos establecidos como metas	Aspectos comerciales	Comercial	Estimular la captación de mercado mediante estrategias llamativas que reflejen una necesidad en las personas.

4.3 Análisis del sector

La oportunidad del mercado pasa por el análisis del sector, así como su crecimiento, considerando que Colombia no es una potencia para el mercado fitness a nivel mundial, genera en el mundo ganancias por 84.000 millones de dólares según Ihrs Global Report (Redacción el

Tiempo, 2017). Según Health, Raquet & Sportclub Associaton (Ihrsa), se estima que en 2018 en Colombia hay 1.752 gimnasios y es el quinto mercado en número de establecimientos después de Brasil, México, Argentina y Chile. Además, es el cuarto en facturación, con 376 millones de dólares y tiene unos 979 mil usuarios vinculados (Cubillos M., 2018), al finalizar 2018 se reportaron en la industria del fitness un movimiento alrededor de \$12 billones anuales (Nieto Alvarez, 2019). Así mismo el reporte de inversiones importantes durante 2019, principalmente en cadenas de gimnasios bajo el modelo “low cost” (Guevara Benavides, 2019). En países como Chile el porcentaje de la población que acude a los gimnasios es de 8%, Brasil 10%, Europa 14% y USA 15%, en Colombia apenas el 5% (Redacción el Tiempo, 2017), sin embargo, la demanda es creciente.

Desde la década de los 90 tanto en Colombia como alrededor del mundo, el interés por la salud, por mantener un buen estado físico y la longevidad, ha producido que todo lo relacionado con la industria de los gimnasios, clubes deportivos o centros de acondicionamientos, ropa, equipos, accesorios, etc., tenga un crecimiento constante.

En Colombia, con relación a otros países, la penetración en este mercado es muy baja (1%), contra un (10% - 15%) de EE. UU., donde la población mantiene un mayor hábito por el deporte y el cuidado corporal con alrededor de 40 millones de personas practicantes, de (300 millones potenciales).

Con respecto a Suramérica, Argentina tiene la tasa más alta de participación, pero a nivel general los latinoamericanos y en especial los colombianos no poseemos una cultura por el deporte y por hábitos alimenticios saludables, afectando los niveles de penetración en esta industria.¹

Según los informes presentados por el Foro Latinoamericano de Clubes Deportivos, el 9.5% de la población colombiana en el año 2013 realiza una práctica deportiva, estando muy por debajo

de países como México (47%), Brasil (31%). Con respecto a Argentina (12%) están en un porcentaje comparable

Evolución y Tendencias del Sector. La palabra gimnasio, proviene del griego gymmo que significa desnudez, ya que las actividades que los griegos hacían en los gimnasios tanto educativas como deportivas se hacían desnudos. El inicio de la actividad física se da en la antigua Grecia cuando el ser humano ve en el deporte una necesidad para mejorar su calidad de vida, su resistencia, su capacidad de subsistir, entre otras.

Pronto fueron creados los primeros gimnasios, utilizados para el ejercicio, el baño comunal y centro de estudios, en ellos los ejercicios más comunes eran las carreras, saltos de longitud, salto largo pugilato (es equivalente al boxeo actual), con el paso del tiempo estos gimnasios fueron utilizados para fortalecer a los grandes ejércitos. Gracias a todo esto en la antigua Grecia se crearon gimnasios en todas las ciudades principales y conllevó a la creación de los juegos olímpicos, donde el deporte fue utilizado para ganar fama y prestigio. Para el siglo XVII los alemanes fueron quienes presidieron a la actividad física y los deportes, por consiguiente, para el siglo XVIII empezaron a aparecer los principales gimnasios en Alemania. En 1820 la universidad de Harvard en los Estados Unidos inauguró una instalación para entrenamiento con máquinas.

Para el siglo XX, el concepto de gimnasio fue evolucionando a lo que se conoce hoy en día donde encierra una serie de actividades donde se ejercita el cuerpo humano con la práctica de rutinas de ejercicios, máquinas, pesas, ejercicios cardiovasculares, dietas etc., y se expandió por todo el mundo.

4.4 Análisis del macroentorno

4.4.1 Pestel

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

Tabla 12. *Análisis de PESTEL*

FACTORES	FACTOR EXÓGENO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Político	Normatividad empresarial	Al ser un establecimiento comercial abierto al público; independiente a la actividad prestada debe sumirse a requerimientos legales específicos para que pueda desarrollar abiertamente la ocupación como lo estipulaba la (Ley 242, 2016) del 26 de diciembre y que fue derogada y absorbida en su totalidad por la (Ley 1801, 2016) en el artículo 242 la cual expide el Código Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana.	Ninguna autoridad podrá exigir licencia o permiso de funcionamiento para la apertura de los establecimientos comerciales definidos en el artículo 515 del Código de Comercio, o para continuar su actividad si ya la estuvieren ejerciendo, ni exigir el cumplimiento de requisito alguno, que no estén expresamente ordenado por el legislador.

FACTORES	FACTOR EXÓGENO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Ambiental	Normatividad y función ambiental	En función de la generación de desechos u contaminación y relacionando el tipo de actividad a desarrollar se debe brindar cabida a la resolución 627 del 7 de abril de 2006, al ser la normativa nacional sobre la emisión de ruido y ruido ambiental siempre y cuando exista comprometimiento con alguna de las disposiciones de la (Ley 388, 1997) y (Ley 902, 2004). El mal uso de los mecanismos internos del centro de acondicionamiento físico para la prestación de sus servicios como los altos sonido y decibeles en cada clase establezcan permisos o licencias de funcionamiento para los establecimientos de comercio y las demás que le sean contrarias.	Los Centros de Acondicionamiento y Preparación Físicos, CAPF, no reciben los beneficios que en materia deportiva se establezcan en Colombia.
Legal	Licencias de funcionamiento	Créase los centros de acondicionamiento y preparación físico, CAPF, Municipales o Distritales. (Ley 729, 2001) (Ley 181, 1995) en su Art. 1 “los objetivos generales de esta Ley son el patrocinio, el fomento, la masificación, la divulgación, la planeación, la coordinación, la ejecución y el asesoramiento de la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre y la promoción de la educación extraescolar de la niñez y la juventud en todos los niveles y estamentos sociales del país,	a pesar de que la presentada la ley no tiene vigencia actual

FACTORES	FACTOR EXÓGENO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	cultural	Establece como fines de la educación, la recreación, la formación deportiva para la promoción y la preservación de la salud y la higiene, la prevención integral de problemas sociales relevantes, la educación física, la recreación, el deporte y la utilización adecuada del tiempo libre Normatividad tributaria Teniendo en cuenta que el RUT, como base de dato de los contribuyentes para el control, seguimiento y vigilancia de los movimientos comerciales de naturales y jurídicos, predispone de la utilización de un NIT, como identificador de impuestos.	Falta de conocimiento e información base sobre los servicios y funciones de un CAPF para el servicio de la población y la comunidad en general interesada en mejorar la calidad vida
	Tecnología	la innovación profesional e incorporación de tecnologías, de maquinaria e implementos avanzados en los procesos de entrenamiento para mejoramiento de la salud y el	La empresa en cuestión debe someterse al impuesto de renta (declaración anual de ingresos), que rija la reforma tributaria vigente durante el año gravable en cuestión y ejecución de este proyecto empresarial Alto costo de los insumos como máquinas y equipos para el control y diagnósticos del proceso y seguimientos en el capf

Nota: Estructura PESTEL de la organización donde se indican los factores económicos, políticos, sociales, legales y ambientales que afectan directamente al funcionamiento de una nueva empresa. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2021.

Análisis matriz MEFE. Evaluación de factores externos. La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) resume y evalúa la información política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E), social, cultural, y demográfica (S); tecnológica (T); y, ecológica y ambiental (E) y calcula los resultados a través de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno.

Tabla 13. Análisis matriz MEFE

Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado
Al ser un establecimiento comercial abierto al público; independiente a la actividad prestada debe sumirse a requerimientos legales específicos para que pueda desarrollar abiertamente la ocupación como lo estipulaba la (Ley 242, 2016) del 26 de diciembre y que fue derogada y absorbida en su totalidad por la (Ley 1801, 2016) en el artículo 242 la cual expide el Código Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana	0,07	4	0,28
En función de la generación de desechos u contaminación y relacionando el tipo de actividad a desarrollar se debe brindar cabida a la resolución 627 del 7 de abril de 2006, al ser la normativa nacional sobre la emisión de ruido y ruido ambiental siempre y cuando exista comprometimiento con alguna de las disposiciones de la (Ley 388, 1997) y (Ley 902, 2004).	0,06	3	0,18
La presente ley rige a partir de la fecha de su promulgación y deroga el artículo 117 del Código Nacional de Policía (Decreto 1355 de 1970), las disposiciones que autoricen o establezcan permisos o licencias de funcionamiento para los establecimientos de comercio y las demás que le sean contrarias.	0,08	3	0,24
La presente ley rige a partir de la fecha de su promulgación y deroga el artículo 117 del Código Nacional de Policía (Decreto 1355 de 1970), las disposiciones que autoricen o establezcan permisos o licencias de funcionamiento para los establecimientos de comercio y las demás que le sean contrarias.	0,08	4	0,32
Promoción y la preservación de la salud y la higiene, la prevención integral de problemas sociales relevantes, la educación física, la recreación, el deporte y la utilización adecuada del tiempo libre	0,08	4	0,32
Teniendo en cuenta que el RUT, como base de dato de los contribuyentes para el control, seguimiento y vigilancia de los movimientos comerciales de naturales y jurídicos, redispone de la utilización de un NIT, como identificador de impuestos	0,04	4	0,16
La innovación profesional e incorporación de tecnologías, de maquinaria e implementos avanzados en los procesos de entrenamiento para mejoramiento de la salud y el éxito deportivo	0,07	3	0,21

Tabla 104. Amenazas

Amenazas	Peso	Calificación	Ponderado
Ninguna autoridad podrá exigir licencia o permiso de funcionamiento para la apertura de los establecimientos comerciales definidos en el artículo 515 del Código de Comercio, o para continuar su actividad si ya la estuvieren ejerciendo, ni exigir el cumplimiento de requisito alguno, que no estén expresamente ordenado por el legislador.	0,07	3	0,21
El mal uso de los mecanismos internos del centro de acondicionamiento físico para la prestación de sus servicios como los altos sonido y decibeles en cada clase.	0,06	1	0,06
El incumplimiento básico de algunas leyes para evitar confrontaciones y sanciones de las autoridades competentes, a pesar de que la presentada ley no tiene vigencia actual.	0,07	2	0,14
Los centros de acondicionamiento y beneficios que en materia Los centros de acondicionamiento y beneficios que en materia deportiva se establezcan en Colombia.	0,06	1	0,06
Falta de conocimiento e información base sobre los servicios y funciones de un CAPF para el servició de la población y la comunidad en general interesada en mejorar la calidad vida	0,07	2	0,14
La empresa en cuestión debe someterse al impuesto de renta (declaración anual de ingresos), que rija la reforma tributaria vigente durante el año gravable en cuestión y ejecución de este proyecto empresarial	0,07	2	0,14
Alto costo de los insumos como máquinas y equipos para el control y diagnósticos del proceso y seguimientos en el CAPF	0,06	2	0,12
La inicialización con pocos recursos para la compra de la totalidad de máquinas e implementos	0,04	1	0,04
Tramites exagerados por parte del gobierno municipal para el aval de funcionamiento en el municipio de Fonseca	0,03	1	0,03
Total	1		2,54

Nota: Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2021.

La calificación obtenida en la matriz MEFE (2,54) expone al centro de acondicionamiento y preparación física SOMFIT en una posición media, que visualiza una postura conservadora ante las oportunidades y amenazas que existen en su mercado, con valiosas opciones de mejorar sus procesos con acciones de fidelización

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

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

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

Tabla 15. *Matriz PEYEA; Fuerza financiera*

FUERZA FINANCIERA FF	VALOR NUMÉRICO
Ingresos	6
Gastos	5
Remuneración	4
Presupuesto	3
Calificación promedio	4,5

Tabla 16. *Matriz PEYEA; Fuerza industrial*

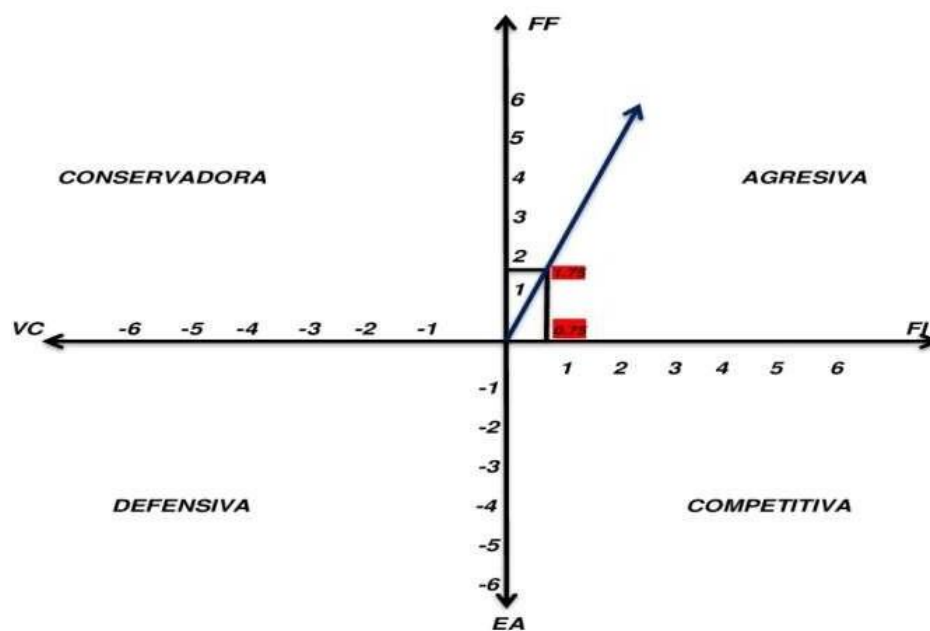
FUERZA INDUSTRIAL FI	VALOR NUMÉRICO
Recursos tecnológicos	4
Maquinaria	3
Poder adquisitivo	4
Convenios empresariales	3
Calificación promedio	3.5

Tabla 117. *Matriz PEYEA; Ventaja competitiva*

VENTAJA COMPETITIVA VC	VALOR NUMÉRICO
Empleados	-2
Servicios	-1
Ubicación	-4
Posicionamiento	-4
Calificación promedio	-2,75

Tabla 18. *Matriz PEYEA; Estabilidad del ambiente*

Estabilidad del Ambiente	Valor numérico
Desempleo	-3
Cultura	-3
Impuestos	-3
Ministerio del deporte	-2
Calificación promedio	-2.75

Figura 1. *Estrategias recomendables para la empresa*

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2021.

Luego de escoger nuestras variables más influyentes y evaluarlas en una Fuerza Financiera, Fuerza de la Industria, Ventaja Competitiva y Estabilidad del Ambiente, podemos afirmar que las estrategias recomendables para la empresa Spinning center gym son de tipo AGRESIVO, ya que

después de analizar la información y calificarla, tenemos como resultado un vector en el cuadrante I de nuestro mapa cartesiano de Posición Estratégica, indicando que se debe tener un Crecimiento Rápido en el Mercado y una Posición Competitiva Fuerte, debido a la alta competencia y demanda del mercado actual.

4.4.2 Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC

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

Tabla 19. Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC.

Oportunidades	Ponderado	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA
Establece como fines de la educación, la recreación, la formación deportiva para la promoción y la preservación de la salud y la higiene, la prevención integral de problemas sociales relevantes, la educación física, la recreación, el deporte y la utilización adecuada del tiempo libre	0,08	3	0,45	4	0,6	2	0,3	1	0,15	2	0,3
La innovación profesional e incorporación de tecnologías, de maquinaria e implementos avanzados en los procesos de entrenamiento para mejoramiento de la salud y el éxito deportivo	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	1	0,28	1	0,28
El mal uso de los mecanismos internos del centro de acondicionamiento físico para la prestación de sus servicios como los altos Sonido y decibeles en cada calase.	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09
El incumplimiento básico de algunas leyes para evitar confrontaciones y sanciones de las autoridades competentes, a pesar de que la presentada ley no tiene vigencia actual.	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08

Oportunidades	Ponderado	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA
Los centros de acondicionamiento y preparación físicos, capf, no reciben los beneficios que en materia deportiva se establezcan en Colombia.	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
Falta de conocimiento e información base sobre los servicios y funciones de un CAPF para el servicio de la población y la comunidad en general interesada en mejorar la calidad vida.	0,1	2	0,2	1	0,1	2	0,2	1	0,1	2	0,2
La inicialización con recursos para la compra pocos de la totalidad de máquinas e implementos.	0,1	1	0,1	1	0,1	2	0,2	2	2	1	0,1
SOMFIT funcionara en el municipio de Fonseca en el departamento de la Guajira	0,06	2	0,12	2	0,12	3	0,18	3	0,18	2	0,12
Los productos para ofrecer son la atención personalizada y profesional según el grupo poblacional (normal, patológico o deportivo)	0,06	3	0,18	2	0,12	3	0,18	2	0,12	1	0,06
Entrenadores capacitados para llevar los procesos de los usuarios afiliados al CAPF	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21
SOMFIT capacitara a su equipo de trabajo para mejorar en los avances tecnológicos y de maquinaria a la vanguardia.	0,06	2	0,12	4	0,24	4	0,24	2	0,12	2	0,12
SOMFIT tendrá promoción de continuo contacto mediante redes sociales y pagina web	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,07	1	0	1	0
SOMFIT poco reconocimiento por la ausencia de y la inactividad por la pandemia COVID19	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
SOMFIT por ser una empresa nueva no contamos con los empleados que requerimos debido a su inicio y pocos recursos.	0,12	2	0,24	1	0,12	2	0,2	1	0,12	1	0,12
SOMFIT apenas está incursionando en el mercado por lo que no ha podido tener un posicionamiento y relación con patrocinadores	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0

Nota: Calculando las puntuaciones más altas del grado atractivo (STPA) en el conjunto de alternativas de nuestros factores internos y externos, identificamos que nuestras estrategias más atractivas son: **Desarrollo del Producto** con una calificación total de 7,53 y **Penetración en el Mercado** con un puntaje total de 6,90. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2021.

5. Planteamiento del problema

La falta de centros de entrenamiento o gimnasios con gran capacidad profesional y conocimientos para adecuar el plan de preparación a los objetivos personales y necesidades reales de cada sujeto teniendo en cuenta las diferentes poblaciones con patologías o riesgos patológicos están desasistidos. En primera instancia porque no hay un mecanismo adecuado de detección temprana, ya que no existe una empresa con dicho perfil en el municipio de Fonseca.

Descripción. De acuerdo con la investigación realizada y en segundo término porque aquellos sujetos que padecen cualquier dificultad con el desempeño de su organismo, y que se le haya recomendado oprescrito ejercicio como medio de su proceso de recuperación, no cuenta con personal que realice el seguimiento adecuado de su inicio y evolución posterior, para superar con éxito cualquier afección. En atención a la cantidad de personas desatendidas no existen estadísticas oficiales levantadas por ningún organismo, ni estudios privados que las especifiquen, siendo 21.200 habitantes de la zona urbana del municipio, según el análisis de mortalidad por grandes causas, las enfermedades no transmisibles son las de mayor incidencia en la mortalidad de la población fonsquera, donde resaltan las enfermedades del sistema circulatorio; seguidamente, encontramos las causas externas que incluye accidentes de transporte, caídas, accidentes por disparo de armas de fuego, accidentes que obstruyen la respiración, exposición a la corriente eléctrica, fuego, humo y llamas, envenenamiento, suicidio, homicidios, entre otras lesiones (David et al., 2016), por su parte la morbilidad promedio de la población nacional de Colombia que registra enfermedades no transmisibles se encuentra alrededor del 5% ($\pm 3\%$), (Dirección de Epidemiología y Demografía, 2019; Ramírez et al., 2013, p. 27), al desconocerse el número exacto para la población municipal por la ausencia de un registro formal, se proyecta que poco más de 1000 habitantes requieren el servicio, además de aquellos interesados que no lo requieren sino que buscan prevenir alguna ENT o tienen objetivos de estética o rendimiento deportivo, de tal manera que si el 30% de los

habitantes que probablemente presente ENT, ingresa como usuarios estaríamos en presencia de un total de 330 usuarios de base.

Por su parte la población infantil y juvenil deportiva carece de un control adecuado a su desarrollo biológico y somático que considere sus fases sensibles y el cuidado de su organismo, para el desarrollo pleno de sus capacidades motrices, así mismo aplica para aquellos niños que practican algún deporte, considerando que no existen estudios de mercado pero si hay una observación directa de la tendencia a nivel departamental y municipal, en consideración al pobre desempeño competitivo de los deportistas de Fonseca y la Guajira en el ámbito nacional, por lo tanto en el CAPF SOMFIT, se le brindará el apoyo al proceso de entrenamiento mediante la formación, fortalecimiento estructural.

6. Prospectivo

6.1 Análisis estructural

6.1.1 Listado de variables

El siguiente cuadro representa las variables que serán tenidas en cuenta para analizar su influencia y dependencia en la empresa utilizando el software **5.1.2 MICMAC**.

Tabla 20. Variables analizadas en software MICMAC

N	Long Label	Short Label	description	Theme
1	Nivel de satisfacción de los clientes	NISACLI		interna
2	Ubicación	UBICACION		interna
3	Poder financiero	PODERFINAN		interna
4	Estrategias de precios	ESTRDPRECI		interna
5	Posicionamiento	POSICIONAM		interna
6	Imagen de calidad	IMAGENCALI		interna
7	Rentabilidad	RENTABILID		interna
8	Estrategias de ventas del servicio	ESTRVENSER		interna
9	Política de servicio al cliente	POLSERCLI		interna

N	Long Label	Short Label	description	Theme
10	Financiación	FINANCIACI		interna
11	Número de empleados	NUEMPLADO		interna
12	Presupuesto	PRESUPUEST		externa
13	Estrategia de promoción	ESTRPROM		externa
14	Relaciones publicas	RELAPUBLIC		externa
15	Relación con proveedores	RELPROVEDO		externa
16	Estrategia de mercadeo	ESTRMERCAD		interna
17	Atención profesional a poblacióndeportiva	ATEPROPODE		externa
18	Inversión	INVERSION		externa
19	Atención al adulto mayor	ATEADULMAY		externa
20	Atención profesional a personas con condiciones especiales o patologías	ATPRPECONP		externa
21	atención medica por cita previa	ATEMEPREVI		externa
22	Control individual de preparacion	CONINPRE		externa
23	Control del estado y asesoríasnutricional	COESASNUTR		externa
24	Número de mercados metas	NUMERMETAS		externa

Nota: Listado de variables internas y externas de la organización para realizar el respectivo análisis de cada área. Adaptado de software MICMAC®

6.1.2 Matriz de evaluación

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

Influences range from 0 to 3, with the possibility to identify potential influences: 0: Noinfluence, 1: Weak, 2: Moderate influence, 3: Strong influence

Figura 2. Matriz de evaluación MICMAC

	1: NISACLI	2: UBICACION	3: PODERFINAN	4: ESTRDPRECI	5: POSICIONAM	6: IMAGENCALI	7: RENTABILID	8: ESTRVENSER	9: POLSERCLI	10: FINANCIACI	11: NUEMPLADO	12: PRESUPUEST	13: ESTRPROM	14: RELAPUBLIC	15: RELPROVEDO	16: ESTRMERCAD	17: ATEPROPODE	18: INVERSION	19: ATEADULMAY	20: ATEPRECONP	21: ATEMEPREVI	22: CONINPRE	23: COESASNUTR	24: NUMERMETAS
1: NISACLI	0	2	0	2	1	2	2	2	0	1	3	3	1	0	1	2	0	1	1	2	1	2	1	1
2: UBICACION	0	0	1	1	3	2	3	3	1	1	0	1	0	1	0	3	2	3	0	1	0	1	2	2
3: PODERFINAN	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	2	2	1	2	1	3	2	1	1	2	0	2	3	1
4: ESTRDPRECI	0	2	1	0	2	0	1	3	1	2	1	0	1	0	0	0	0	2	0	0	1	1	0	0
5: POSICIONAM	0	1	0	1	0	1	0	2	0	2	2	3	1	0	1	2	0	1	1	2	2	3	3	3
6: IMAGENCALI	0	2	1	0	0	0	1	0	1	0	3	2	1	3	2	1	1	2	1	1	0	2	2	1
7: RENTABILID	1	2	1	2	1	0	0	1	0	3	3	1	2	1	1	1	1	1	1	2	0	3	3	3
8: ESTRVENSER	0	2	0	2	0	1	1	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	0	2	1	0	1	0	1
9: POLSERCLI	2	2	1	0	1	0	1	2	0	0	1	3	1	1	0	1	0	0	0	2	0	1	1	0
10: FINANCIACI	0	1	1	1	2	1	2	1	3	0	3	2	1	0	2	2	0	2	1	1	0	2	1	3
11: NUEMPLADO	0	2	1	0	1	0	1	0	2	2	0	2	2	1	0	0	2	0	0	2	3	1	0	0
12: PRESUPUEST	0	1	1	3	2	1	1	1	1	3	3	0	0	1	2	3	3	1	2	3	1	2	1	2
13: ESTRPROM	1	2	2	2	1	0	1	0	0	3	0	0	0	1	0	0	2	2	0	1	1	2	0	1
14: RELAPUBLIC	0	1	1	1	0	1	0	2	0	2	0	2	3	0	2	3	3	3	3	1	2	1	0	0
15: RELPROVEDO	0	2	2	1	1	2	1	0	2	3	1	0	1	1	0	2	0	2	1	3	1	0	1	0
16: ESTRMERCAD	2	2	0	1	0	2	2	3	1	0	2	2	0	0	3	0	0	1	2	0	0	1	2	1
17: ATEPROPODE	1	1	2	1	0	1	0	1	2	1	2	0	0	1	2	2	0	2	1	2	1	0	2	2
18: INVERSION	1	2	1	1	0	1	2	3	0	1	2	1	3	2	3	0	1	0	0	2	1	2	0	0
19: ATEADULMAY	0	0	0	0	0	1	1	1	1	3	2	2	2	0	2	0	3	0	0	1	0	1	3	1
20: ATEPRECONP	0	1	1	1	2	1	0	3	2	2	1	1	2	0	0	2	0	1	3	0	1	0	0	0
21: ATEMEPREVI	1	0	0	1	0	0	2	1	1	0	2	1	0	0	2	1	0	1	0	1	0	0	1	1
22: CONINPRE	0	1	1	2	3	3	2	0	0	3	2	0	1	2	1	0	1	2	0	0	1	0	1	0
23: COESASNUTR	1	0	0	1	2	1	2	1	0	1	3	1	0	2	0	1	2	0	2	1	1	2	0	1
24: NUMERMETAS	2	1	2	1	3	1	2	1	2	1	2	0	1	3	2	1	1	0	1	2	0	3	1	0

© LIPSOREPTAMICMAC

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

Adaptado de software MICMAC®

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

0: No influence

1: Weak

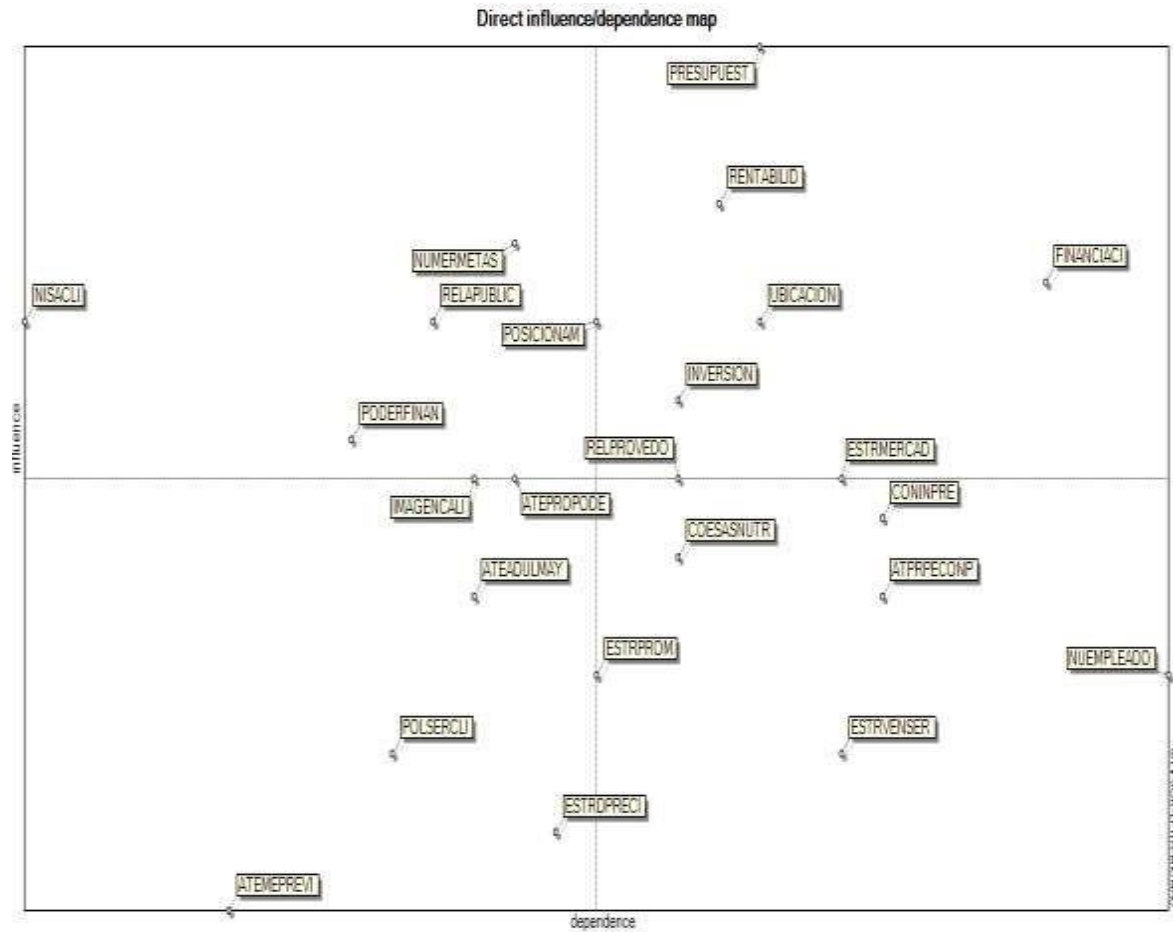
2: Moderate influence

3: Strong influence

P: Potential influences

6.1.3 Plano de influencias directas

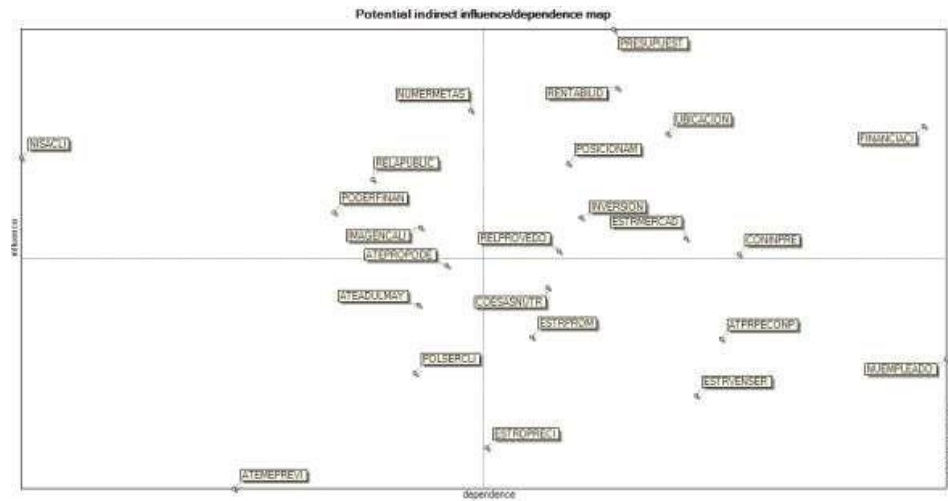
Figura 3. Plano de influencias indirectas



Adaptado de software MICMAC®

6.1.4 Plano de influencias indirectas

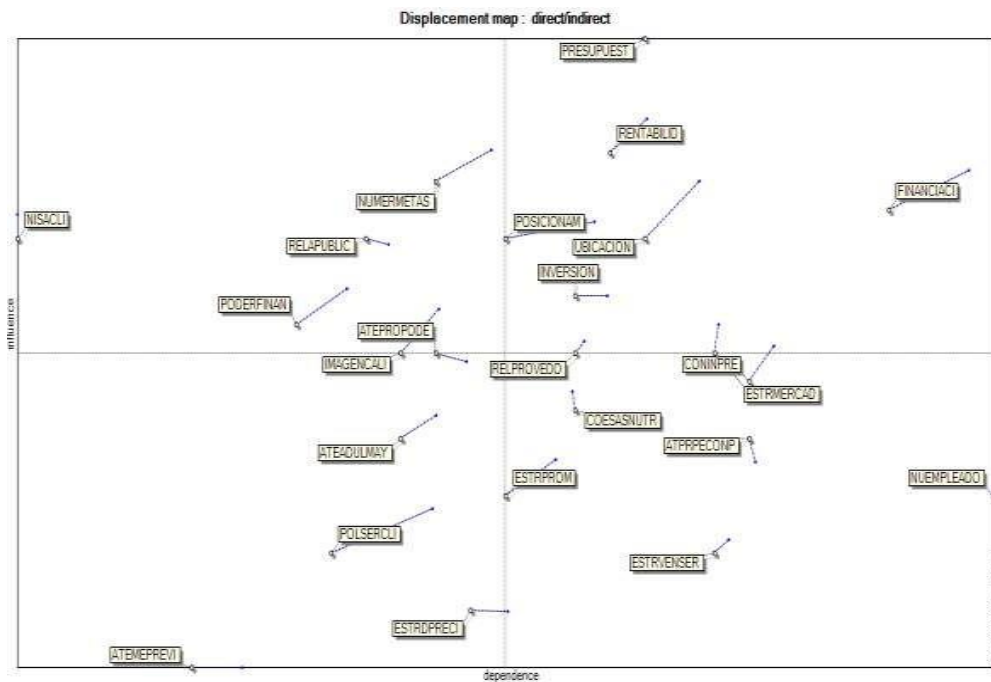
Figura 4. *Plano de influencias indirectas*



Adaptado de software MICMAC®

6.1.5 Plano de desplazamientos

Figura 5. *Plano de desplazamientos*



Adaptado de software MICMAC®

6.1.6 Listado de variables estratégicas

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

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

Tabla 21. Listado de variables estratégicas

N°	Título largo	Título corto	Descripción
1	Presupuesto	presupues	¿Qué tan probable es que para el año 2024 el centro de acondicionamiento y preparación física SOMFIT tenga el presupuesto total para su funcionamiento?
2	Financiación	Financi	¿Qué tan probable es que para el año 2024 el centro de acondicionamiento y preparación física SOMFIT logre conseguir una excelente financiación para poder comprar y conseguir la totalidad de las máquinas y equipos de alta tecnología para servir a los usuarios?
3	Inversión	Inversion	¿Qué tan probable es que para el año 2024 el centro de acondicionamiento y preparación física SOMFIT logre tener una buena inversión para montar una buena entidad prestadora de servicios de rehabilitación y mejora de la calidad de vida y buenos hábitos predominando la salud física y mental?
4	Posicionamiento	Posicionam	¿Qué tan probable es que para el año 2024 el centro de acondicionamiento y preparación física SOMFIT logre ser uno de los mejores CAPF del municipio y por qué no a nivel departamental?
5	Ubicación	Ubicación	¿Qué tan probable es que para el año 2024 el centro de acondicionamiento y preparación física SOMFIT tenga su local propio y en un buen punto estratégico de la ciudad permitiendo una buena acogida por las personas?
6	Rentabilidad	Rentabilidad	¿Qué tan probable es que para el año 2024 el centro de acondicionamiento y preparación física SOMFIT tenga una buena rentabilidad para seguir su funcionamiento y creciendo en el campo de acción y en el mercado?

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

7. Diseño y construcción de escenarios

7.1 Método SMIC

Técnica que sirve para medir las relaciones de dependencia entre diferentes sucesos o

acontecimientos que están interrelacionados. A través de este método se pueden diseñar diferentes escenarios futuros y compararlos para tomar decisiones en la empresa.

El método de los impactos cruzados sirve para medir las relaciones de dependencia entre diferentes sucesos o acontecimientos que están interrelacionados. Se trata de una técnica que forma parte del Método de los Escenarios y es útil para realizar el análisis del entorno de la empresa. Es una técnica de prospectiva, de manera que, a través de este método, se pueden diseñar diferentes escenarios futuros y compararlos para tomar decisiones en la empresa.

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

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

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

de las hipótesis de partida.

El número de expertos consultados debe:

- ✓ Evaluar la probabilidad simple de realización de una hipótesis desde una probabilidad 1 (muy débil) hasta una probabilidad 5 (acontecimiento muy probable)
- ✓ Evaluar bajo forma de probabilidad condicional la realización de una hipótesis en función de todas las demás (en este caso la nota 6 significa la independencia de las hipótesis); habida cuenta de todas las preguntas que el experto debe plantearse, se le exige revelar la coherencia implícita de su razonamiento.

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

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

7.2 Perfil de los expertos evaluadores

JUAN MANUEL MOLINA FONSECA: Licenciado en educación física recreación y deporte egresado de la universidad de pamplona, con gran experiencia en entrenamiento funcional, entrenamiento en gimnasio y conocimiento en medidas antropométricas y planificación nutricional, experiencia en formación deportiva en niños y niñas, profesor de natación, patinaje en clubes deportivos Experiencia Profesional como docente de institutos de educación superior tales como, Unidades Tecnológicas de La Guajira, Universidad Manuela Beltrán, SENA, entre otras.

JHON KEVIN FORTICH MENCO: Licenciado en educación física recreación y deporte

egresado de la universidad de Pamplona, su experiencia laboral en el campo de acción deportivo es coordinador de recreación y deporte en el área de talento humano de la gobernación de Bolívar, coordinador de voluntariado juegos deportivos nacionales 2019.

REYNEL DAVID PALLARES CARRASCAL: Licenciado en educación física recreación y deporte egresado de la universidad de Pamplona, con gran experiencia en trabajo con niños y escuela de formación y clubes deportivos, experiencia en trabajo y entrenamiento

Tabla 22. *Información de los evaluadores*

N°	Apellido	Nombre	Grupo	Peso
1	Molina Fonseca	Juan Manuel	entrenadores	1
2	Fortich Menco	Jhon Kevin	entrenadores	1
3	Manjarrez solano	José Roberto	entrenadores	1
4	Olivero Silva	Luis Arturo	entrenadores	1
5	Duarte Gómez	Stiwar Eduardo	entrenadores	1

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

Figura 6. Values express the probabilities of scenarios. This is a median solution determined by quadratic minimisation programme



Figura 7. *Values express raw conditional probabilities if realisation*

	juan	reyd	ilon	joes	lts	erendy
1 : 111111	0,247	0,136	0,194	0,25	0,106	0,186
2 : 111110	0	0,037	0	0,028	0,052	0,023
3 : 111101	0,002	0,099	0,123	0,004	0,074	0,06
4 : 111100	0	0,029	0	0	0,027	0,011
5 : 111011	0,086	0,043	0,06	0	0,084	0,054
6 : 111010	0	0	0	0	0	0
7 : 111001	0	0,019	0,005	0,058	0,016	0,02
8 : 111000	0	0	0	0	0	0
9 : 110111	0,078	0,038	0,041	0,047	0,062	0,053
10 : 110110	0	0,015	0	0	0,017	0,006
11 : 110101	0,073	0,027	0,026	0,068	0,03	0,045
12 : 110100	0	0,035	0,006	0	0	0,008
13 : 110011	0	0,008	0,009	0	0,039	0,011
14 : 110010	0	0	0	0	0,007	0,001
15 : 110001	0	0,002	0,011	0	0	0,003
16 : 110000	0	0,009	0	0	0	0,002
17 : 101111	0,065	0,104	0,14	0,083	0,014	0,081
18 : 101110	0	0,02	0	0,012	0,001	0,007
19 : 101101	0	0,019	0,004	0	0,008	0,006
20 : 101100	0	0	0	0	0,002	0
21 : 101011	0	0,042	0,021	0,003	0,026	0,018
22 : 101010	0,01	0	0	0	0	0,002
23 : 101001	0	0	0	0,01	0	0,002
24 : 101000	0	0	0	0	0	0
25 : 100111	0,015	0,011	0	0,05	0,019	0,019
26 : 100110	0,035	0,001	0	0,011	0,016	0,013
27 : 100101	0	0	0	0	0,012	0,002
28 : 100100	0	0	0,022	0,002	0,014	0,008
29 : 100011	0	0,011	0	0	0,029	0,008
30 : 100010	0	0,009	0	0	0	0,002
31 : 100001	0	0	0	0,014	0	0,003
32 : 100000	0	0	0	0	0	0

© JESUS REYES FLORES

	juan	regard	fon	joe	lis	geraldy
33 : 011111	0,078	0,057	0,065	0,11	0,03	0,068
34 : 011110	0	0,012	0	0,025	0,009	0,009
35 : 011101	0,019	0,009	0	0	0,036	0,013
36 : 011100	0	0,001	0	0	0,021	0,004
37 : 011011	0,001	0,02	0,049	0,04	0,041	0,03
38 : 011010	0	0	0	0	0	0
39 : 011001	0,027	0	0,001	0,001	0,02	0,01
40 : 011000	0,015	0	0	0,004	0,011	0,006
41 : 010111	0	0	0	0,006	0,001	0,001
42 : 010110	0	0	0	0	0	0
43 : 010101	0,02	0	0	0	0,008	0,005
44 : 010100	0	0	0,006	0	0	0,001
45 : 010011	0	0	0	0	0,012	0,002
46 : 010010	0	0,01	0	0	0	0,002
47 : 010001	0	0	0	0	0	0
48 : 010000	0	0,009	0,039	0	0	0,01
49 : 001111	0	0,016	0	0	0	0,003
50 : 001110	0	0	0,016	0	0	0,003
51 : 001101	0	0	0	0	0	0
52 : 001100	0	0	0,046	0	0,009	0,011
53 : 001011	0	0,009	0	0,014	0	0,004
54 : 001010	0,007	0	0	0,008	0,018	0,007
55 : 001001	0	0	0	0	0	0
56 : 001000	0	0	0	0	0	0
57 : 000111	0	0	0	0	0	0
58 : 000110	0	0	0	0,027	0	0,005
59 : 000101	0	0	0	0	0,004	0,001
60 : 000100	0,01	0	0	0	0,036	0,009
61 : 000011	0	0	0	0	0,015	0,003
62 : 000010	0	0,001	0	0	0	0
63 : 000001	0	0	0	0	0,011	0,002
64 : 000000	0,212	0,143	0,118	0,126	0,065	0,133

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Figura 8. Values express net conditional probabilities if non-realisation

	presupuest	financiaci	inversion	posicionam	ubicacion	rentabilid
1 : presupuest	0,655	0,749	0,736	0,796	0,776	0,798
2 : financiaci	0,741	0,648	0,774	0,747	0,72	0,786
3 : inversion	0,72	0,766	0,641	0,733	0,796	0,778
4 : posicionam	0,808	0,766	0,761	0,665	0,766	0,761
5 : ubicacion	0,74	0,694	0,776	0,72	0,625	0,76
6 : rentabilid	0,873	0,869	0,87	0,82	0,871	0,716

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

7.3 Escenarios de expertos (entrenadores)

Figura 9. Software SMIC histogramas – escenarios de expertos (Juan)

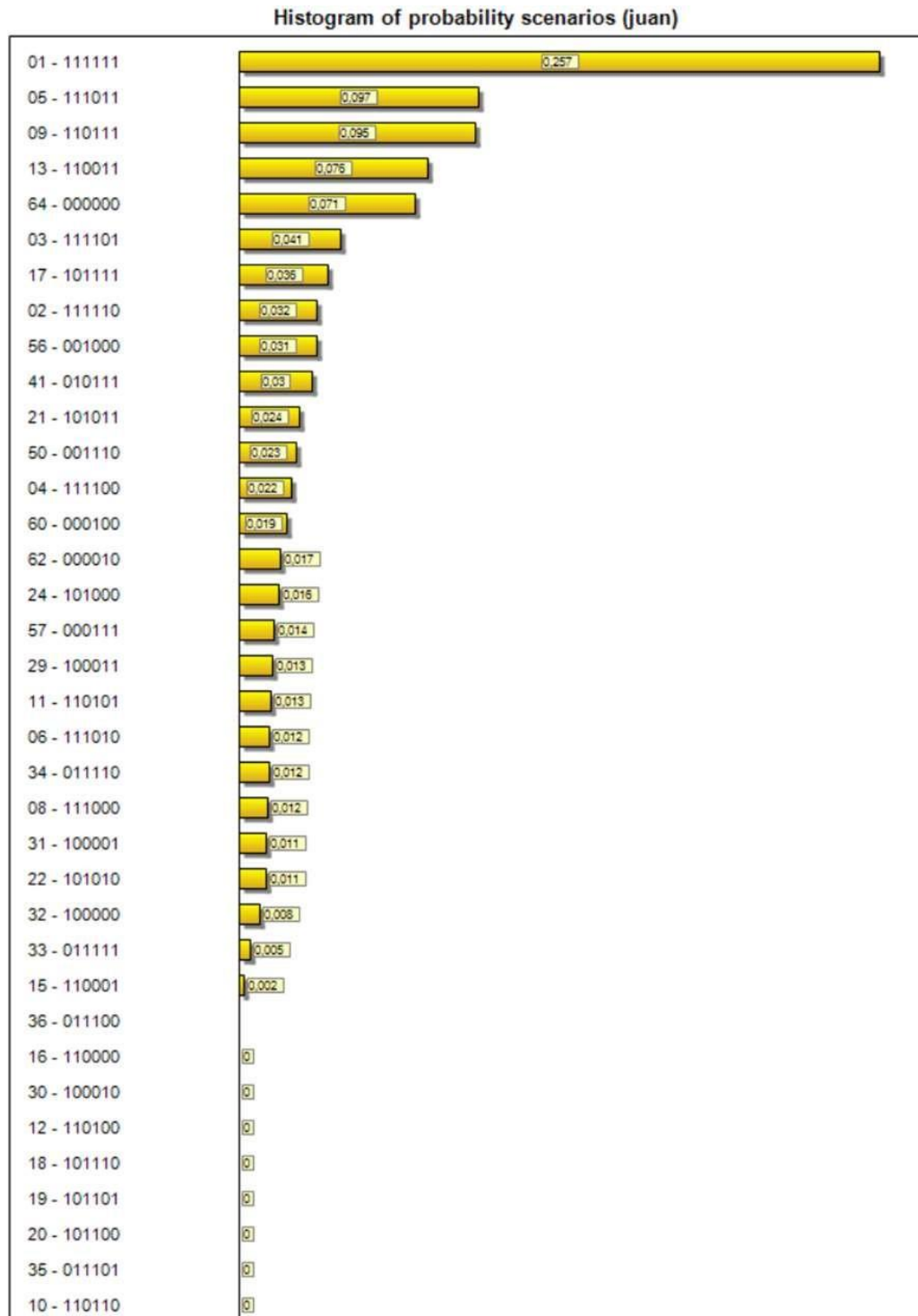


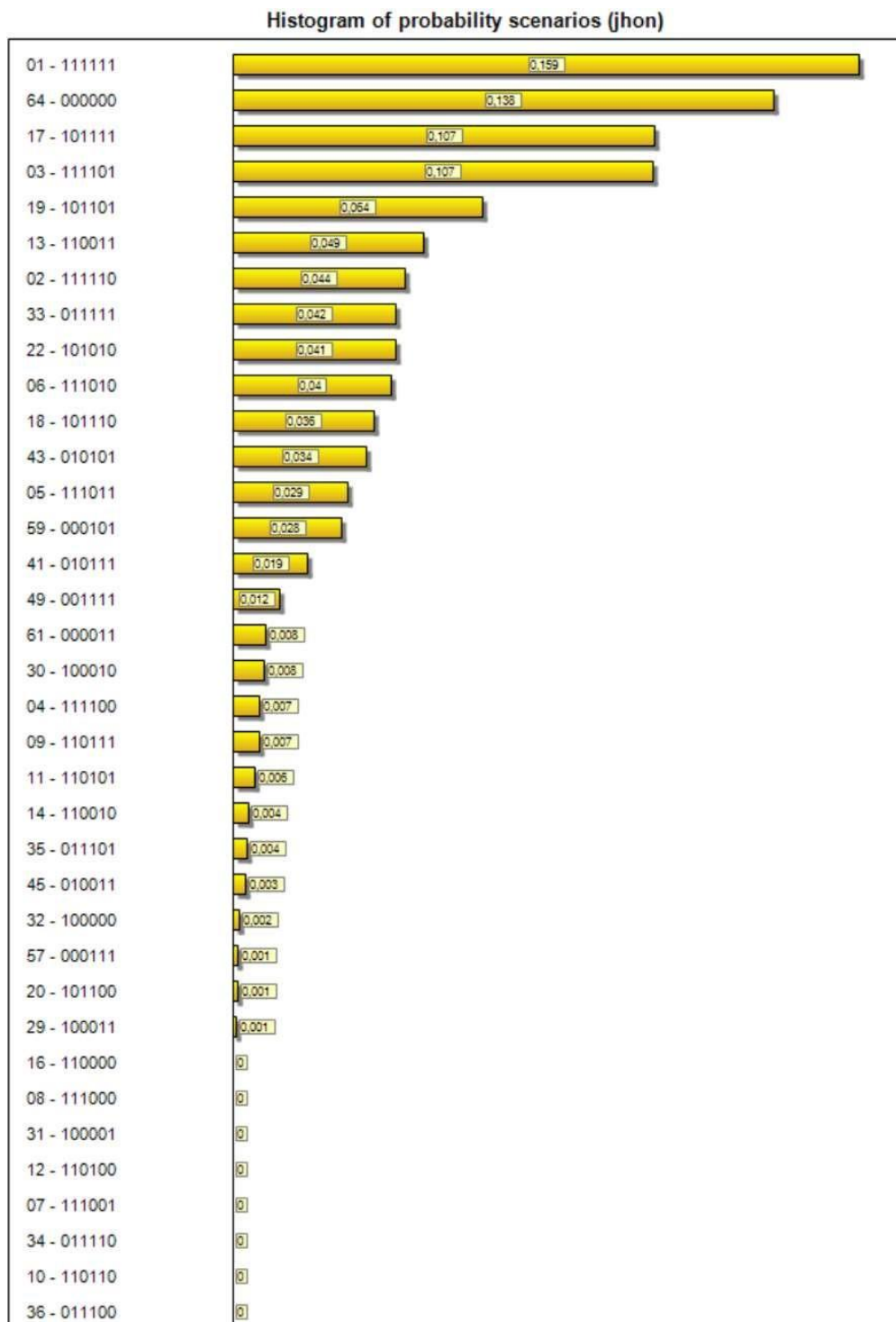
Figura 10. Software SMIC histogramas – escenarios de expertos (Jhon)

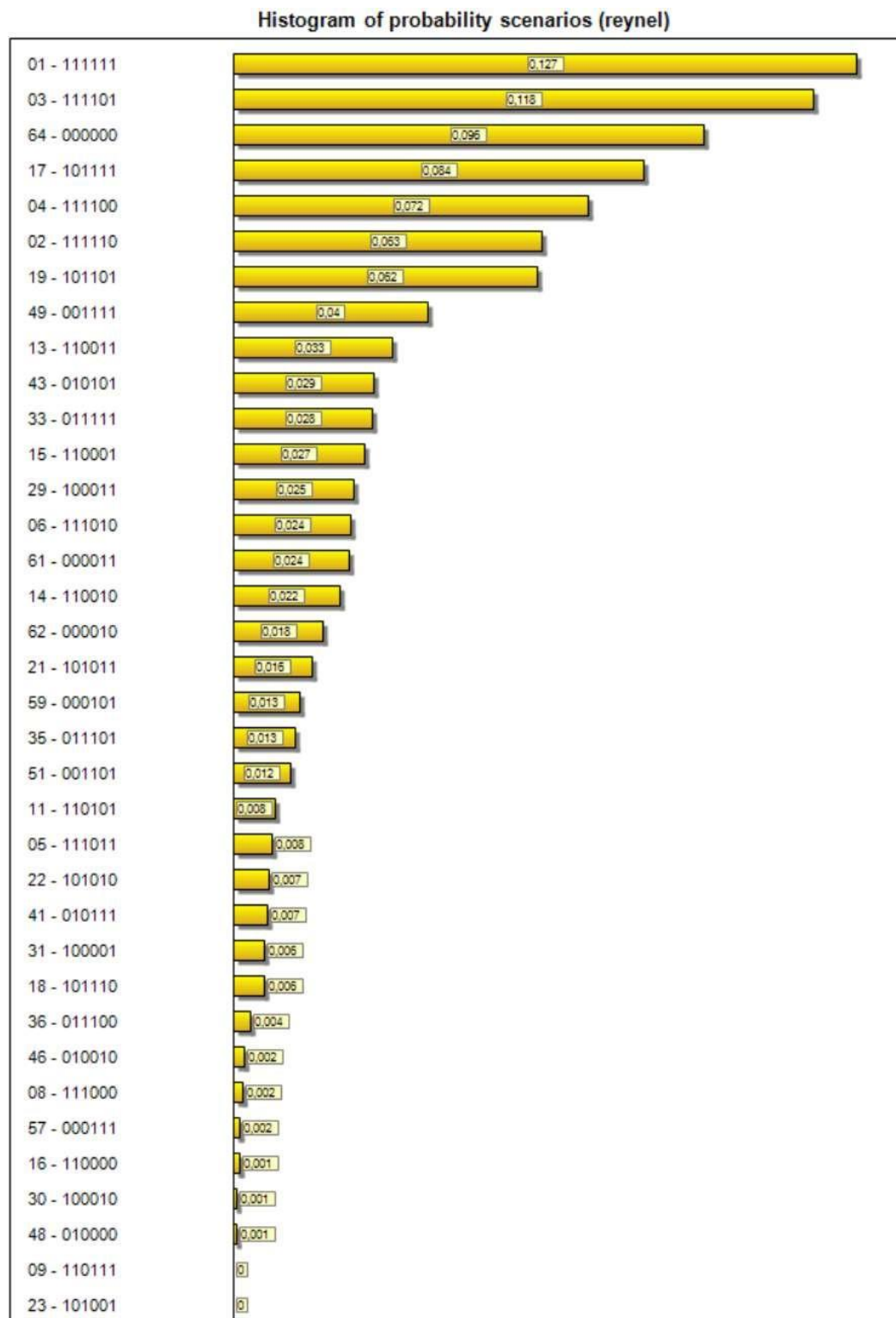
Figura 11. Software SMIC histogramas – escenarios de expertos (Reynel)

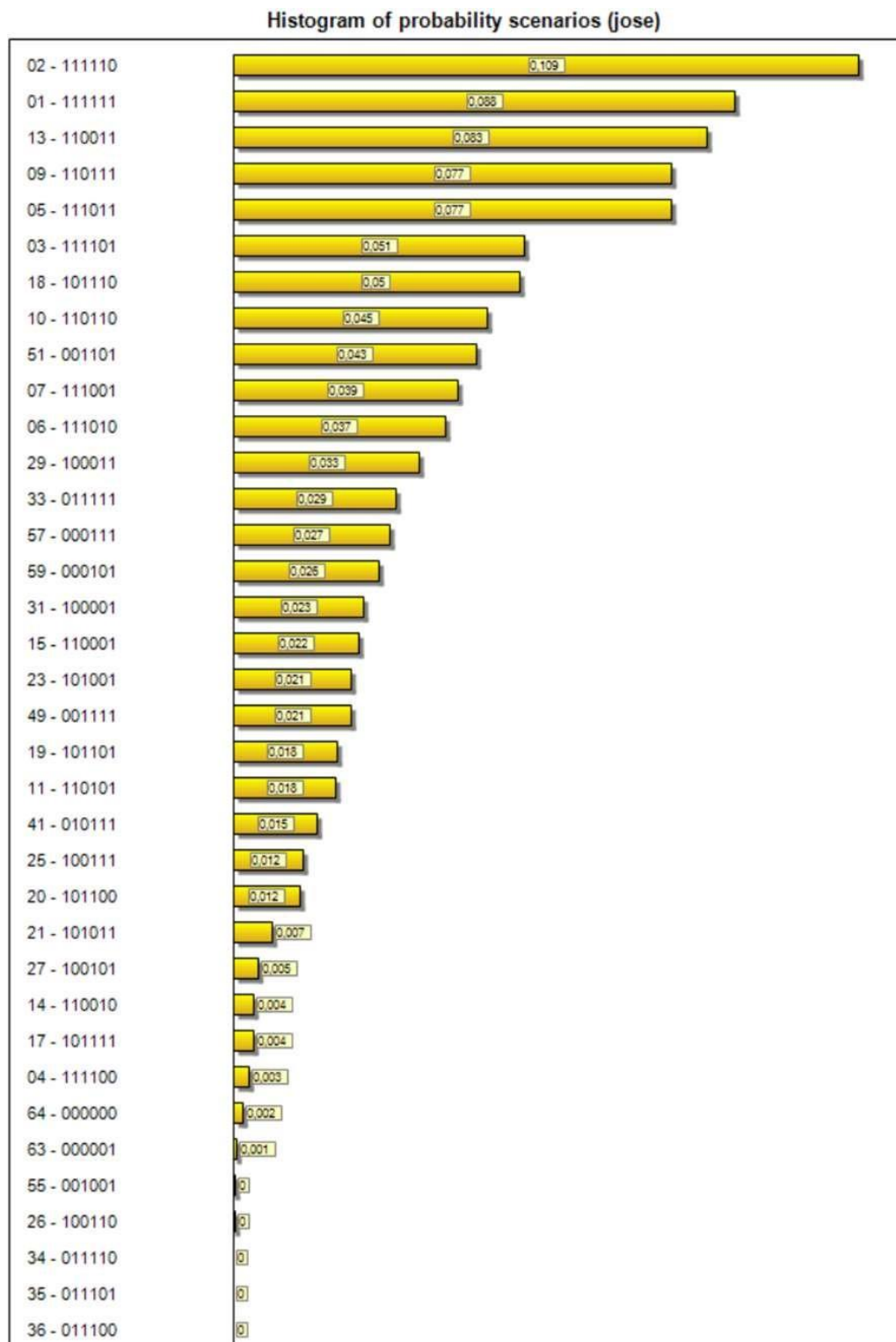
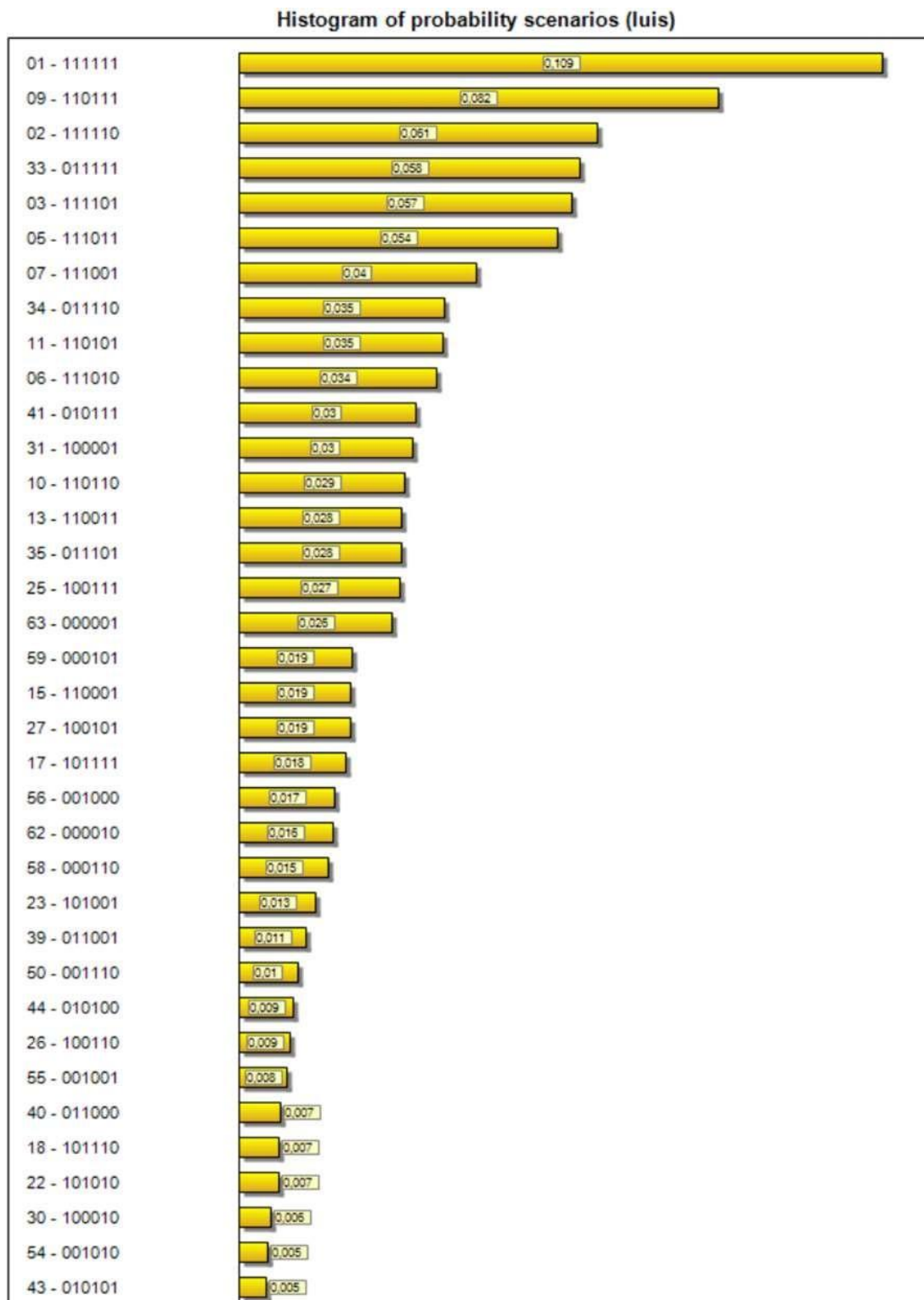
Figura 12. Software SMIC histogramas – escenarios de expertos (José)

Figura 13. Software SMIC histogramas – escenarios de expertos (Luis)

7.4 Escenarios probables

Tabla 23. Escenarios probables

ESCENARIO OPTIMISTA 01 – 111111	
<i>¿Qué pasó en el camino?</i>	<i>Consecuencia</i>
<i>¿Qué hicimos, que dejamos de hacer?</i>	<i>¿Qué implicaciones tiene?</i>
El centro de acondicionamiento y preparación física SOMFIT trabaja para conseguir el presupuesto, con el fin de comenzar con su funcionamiento para ofrecer servicios de buena calidad.	Inicio de una nueva empresa donde se requieres un buen presupuesto inversión para montar el CPAF.
SOMFIT realizara la financiación para la compra de El CAPF SOMFIT requiere de una buena acogida por buenas y excelentes máquinas y equipos a la parte de las personas para poder sustentar la vanguardia del campo del a actividad física y la salud.	Financiación y no quedarle mal a la entidad prestadora donde se realizará la financiación.
Se realizará una inversión, para la compra de máquinas y equipos y adecuación de un establecimiento para comenzar con su funcionamiento.	Mayor calidad de servicio nuevas maquis y equipos tecnológicos para la realización de todos los servicios diferenciados.
Con la calidad del servicio que se pretende brindar y Con la calidad de trabajo y el buen servir vamos a los factores diferenciados y la calidad humana y traer personal a adquirir nuestros servicios profesionales de nuestros empleados vamos a permitiendo crecer en el campo y el mercado.	Posicionarnos como uno de los mejore CAPF de la región.
El centro de acondicionamiento SOMFIT actualmente trabaja para ubicarse en un buen lugar y estratégico dentro de la ciudad donde la población recurra frecuentemente para crecer y vender nuestra imagen.	Aumentar mentar de manera directa e indirecta la adquisición de nuestros servicios de las personas que transitan por el sector donde funcionara el CAPF.

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

Tabla 24. Escenario más probable

ESCENARIO OPTIMISTA 02 – 111111	
<i>¿Qué pasó en el camino?</i>	<i>Consecuencia</i>
<i>¿Qué hicimos, que dejamos de hacer?</i>	<i>¿Qué implicaciones tiene?</i>
El centro de acondicionamiento SOMFIT trabaja en conseguir el presupuesto para darle inicio a su funcionamiento y así impactar en el municipio y en el mercado.	El presupuesto nos permitirá saber cuantitativamente cuenta la empresa para iniciar su funcionamiento y al mismo modo la manera como impactar en el mercado.

ESCENARIO OPTIMISTA 02 – 111111	
La empresa financiaría las maquinarias y equipos de Financiar los equipos y maquinas necesarias de gran utilidad, tecnología y a la vanguardia con una última tecnología y a la vanguardia permitirá crecer empresa o especialista en la venta de estos productos.	En usuarios y dar a conocerse en el mercado.
Realizar inversión en el funcionamiento y la creación del CAPF de una manera logia en cuanto a lo que se necesita para realizar de manera óptima y eficaz el trabajo y brindar un excelente servicio.	Mayor inversión económica, en maquinaria en equipo de trabajo permite mejor servicio y la confianza de los usuarios.
El centro de acondicionamiento SOMFIT mediante Con la calidad de servicio y la atención brinda de las estrategias de atención cliente y servicios pretende equipo de trabajo.	La empresa se posicionará en con posicionarse como unos de los mejores CAPF de un gran renombre en el municipio.
El centro de acondicionamiento SOMFIT trabaja estratégicamente para que en el momento de su funcionamiento se realice en un establecimiento en un buen lugar en el centro de la ciudad.	Ubicarse en un buen local en el centro de la ciudad permite mayor visibilidad y acogida por las personas Aumentando el número de usuarios.
El centro de acondicionamiento SOMFIT pretende la compra de máquinas y equipos de alta tecnología y a la vanguardia permitiendo un buen inicio y un excelente funcionamiento	La adquisición de máquinas y equipos de buena calidad permite un excelente servicio con un equipo de trabajo calificado, dando como buena rentabilidad su funcionamiento

Nota: Descripción del escenario en el que más probable desarrollar la mayor parte de las estrategias. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Fonseca 2020.

Tabla 25. Escenario Alterno

ESCENARIO OPTIMISTA 18 – 111111	
<i>¿Qué pasó en el camino?</i>	<i>Consecuencia</i>
<i>¿Qué hicimos, que dejamos de hacer?</i>	<i>¿Qué implicaciones tiene?</i>
El centro de acondicionamiento físico SOMFIT se presupuesta para adquirir lo necesario para arrancar con sus actividades y brindar un excelente servicio.	Un mayor presupuesto mejora la calidad de equipos y máquinas y por ende un excelente servicio.
La empresa no tendrá una gran financiación para sus equipos y maquinas, pero si un buen servicio en sus primeros meses	La financiación le permitirá obtener diferentes implementos y con ellos la diferenciación para ofertar más servicios y ganar credibilidad de parte de los usuarios
La inversión que requiere el centro de acondicionamiento físico SOMFIT para su funcionamiento permitirá la compra de equipos y el mantenimiento de su establecimiento.	La inversión permitirá la compra de máquinas y equipos de última tecnología y a sí mismo la publicidad para su reconocimiento y crecimiento de usuarios por medio de las estrategias planteadas.
El centro de acondicionamiento físico SOMFIT mediante su calidad de servicio desde el momento que ingrese a su mercado	Mejorar ventas, atrayendo más clientes, fidelización de estos

ESCENARIO OPTIMISTA 18 – 11111	
Presentar propuestas atractivas a las empresas del sector ofreciendo pausas activas para sus empleados, realizar convenios con colegios y universidades de la ciudad para que niños y jóvenes disfruten y aprovechen de las actividades a realizar.	Masificación de la actividad física en todos los sectores por medio de la empresa, reconocimiento a nivel local, mejorando la rentabilidad.
La empresa actualmente no cuenta con los recursos suficientes para comprar sus propios establecimientos.	El pago de arriendo de los estallamientos a muy altos costos, remodelación de estos, por lo cual las ganancias no serán como se espera.

Nota: Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Fonseca 2021

Tabla 26. Escenario Pesimista

ESCENARIO OPTIMISTA 64 – 11111	
<i>¿Qué pasó en el camino?</i>	<i>Consecuencia</i>
<i>¿Qué hicimos, que dejamos de hacer?</i>	<i>¿Qué implicaciones tiene?</i>
El centro de acondicionamiento físico SOMFIT no tiene presupuesto solo está en proceso su construcción para su funcionamiento.	Por falta de presupuesto se afectaría el tiempo de inicio y funcionalidad del centro de condicionamiento.
Falta de financiación de equipos y máquinas para la prestación de servicios la empresa se ve ralentizada comenzar sus funciones.	Al ser una empresa que quiere iniciar su proceso en el mercado tiene poca rentabilidad de que le para financien los equipos para su funcionalidad en el tiempo establecido.
Poca inversión para comenzar con sus servicios y funcionamiento en el mercado de los CAPF	La poca inversión por ser empresa nueva obliga a tener poco personal y equipo de trabajo y comprar poco a poco máquinas y equipos para su funcionamiento.
Al ser una empresa nueva costara un tiempo posicionarse entre los mejores CAPF.	Por ser una empresa que quiere entrar en el mercado su posicionamiento en el sector es bajo por la poca credibilidad y la falta de información de los clientes
SOMFIT es una empresa nueva que quiere entrar por primera vez en el mercado esto hace que su ubicación comience en lugares pequeños y no tan cómodo por la falta de inversión y capital.	Por el poco capital y los pocos clientes esto conduce a la empresa a comenzar en un local que se ajustes a sus ganancias e ingresos.
Poco capital lo que hace que tenga poca credibilidad y por ende su rentabilidad o sea tan buena	Disminución en sus ingresos y su rentabilidad por ser una empresa nueva y comenzar con pocos usuarios

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

7.5 Construcción del escenario apuesta

Tabla 2712. *Planteamiento del escenario apuesta del objetivo portafolio*

Variable estratégica		Presupuesto	
Objetivo		Tener el presupuesto requerido para el funcionamiento y creación del CAPF SOMFIT para el año 2024 para su funcionamiento	
Hipótesis		¿Qué tan probable es que para el año 2024 el CAPF SOMFIT tenga el presupuesto necesario para su funcionamiento?	
Matriz RICE			
Crear		Reducir	
La posibilidad de un presupuesto requerido para el funcionamiento del CAPF SOMFIT		El gasto innecesario de productos poco importantes para el inicio y funcionamiento del CAPF	
Nº	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
a	Tener el presupuesto requerido para el funcionamiento	3	4
b	Introducir máquinas y equipos de primera línea para su funcionamiento	4	2
c	Aumentar el presupuesto para adquirir implementos de entrenamiento funcional	3	4
d	Incrementar servicios diferenciados para mejorar sus ingresos desde los inicios y funcionamientos	4	3
e	Bajar de la lista de compras maquinas poco utilizables	4	2
f	Tener pocos instructores para que el presupuesto inicial no se vea afectado al inicio	2	3
g	Descartar del presupuesto requerido la intención de comprar productos de segunda mano	4	3
h	Eliminar del presupuesto el pago de servicios y pago de entrenadores	3	2

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

Tabla 28. *Planteamiento del escenario apuesta del objetivo ausencia laboral*

Variable estratégica	Rentabilidad
Objetivo	Conseguir una excelente financiación para poder comprar y conseguir la totalidad de las máquinas y equipos de alta tecnología para el funcionamiento de SOMFIT para el año 2024
Hipótesis	¿qué tan probable es que para el año 2024 el capf SOMFIT logre conseguir una excelente financiación para poder comprar y conseguir la totalidad de las máquinas y equipos de alta tecnología para servir a los usuarios?
Crear	Incrementar
Diferentes fuentes estrategias de financiación para darle inicio a su funcionamiento	Fuentes de financiación para mayor posibilidad de comprar máquinas de primera mano
Reducir	Eliminar
en lo que se pueda la compra de productos de segunda mano	Financiación con los intereses demasiado altísimos

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

Tabla 29. *Planteamiento del escenario apuesta del objetivo entrenadores*

VARIABLE ESTRATEGICA		RENTABILIDAD	
OBJETIVO		Realizar una buena inversión de un centro de acondicionamiento y preparación física SOMFIT para el 2024	
HIPOTESIS		Qué tan probable es que para el año 2024 el centro de acondicionamiento y preparación física SOMFIT logre tener una buena inversión para montar una buena entidad prestadora de servicios de rehabilitación y mejora de la calidad de vida y buenos hábitos?	
		Matriz RICE	
Crear		Incrementar	
Hacer una inversión		Compra de productos útiles importantes para iniciar su funcionamientos	
Reducir		Eliminar	
El gasto y compra de productos innecesario		Inversión a productos sin garantías	
a	Hacer una buena inversion para el funcionamiento del CAPF SOMFIT.	4	3
b	Crear una lista de implementacion y equipos para saber invertir y no mal gastar en cosas inutilles.	3	4
c	Aumentar la inversion en equipos de alta tecnologia que permita un excelente servicio.	4	4
d	Ampliar el número de estrategias y productos desde el conocimiento de una buena inversion	4	2
e	Disminuir inversion de instrumentos de segunda mano.	3	3
f	La inversion se debe realizar para crear y vitalizar el funcionamiento de la empresa.	4	3

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

Tabla 30. *Planteamiento del escenario apuesta del objetivo publicidad*

VARIABLE ESTRATEGICA		RENTABILIDAD	
OBJETIVO		Posicionar el centro de acondicionamiento y preparación física SOMFIT como uno de los mejores CAPF del municipio y porque no a nivel departamental para el año 2024	
HIPOTESIS		Qué tan probable es que para el año 2024 ¿el centro de acondicionamiento y preparación física SOMFIT logre ser uno de los mejores CAPF del municipio y porque no a nivel departamental?	
		Matriz RICE	
Crear		Incrementar	
Estrategias de servicio para el funcionamiento del CAPF.		La visibilidad de lo que se quiere hacer por medio de comunicación y redes sociales.	
Reducir		Eliminar	
Los errores e improvisaciones		La publicidad engañosa.	
a	Crear medios estrategicos que permitan el reconocimiento del CAPF.	4	4
b	Implementar de manera formal estategias que aumente la credibilidad de un nuevo CAPF	3	3
c	Realizar eventos diferentes que den renombre del CAPF.	4	2
d	Aumentar el número de publicidad para dar a conocer la empresa dentro y fuera del municipio.	3	3
e	Intensificar en los medios de comunicación el nombre y los servicios de la empresa CAPF.	3	4

Nota: Acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir el objetivo estratégicoPublicidad Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Fonseca 2020.

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

VARIABLE ESTRATEGICA		RENTABILIDAD	
OBJETIVO		Lograr que la empresa tenga su local propio y en un buen punto estratégico de la ciudad para el año 2024	
HIPOTESIS		¿Qué tan probable es que para el año 2024 el centro de acondicionamiento y preparación física SOMFIT tenga su local propio y en un buen punto estratégico de la ciudad permitiendo una buena acogida por las personas?	
Matriz RICE			
Crear		Incrementar	
Listado de locales y establecimientos en un buen lugar para el funcionamiento de la empresa.		La inversion de un buen lugar estrategico para el funcionamiento de la empresa.	
Reducir		Eliminar	
La intención de arriendo a lugares muy retirados de zonas centrales		Lugares, y locales en mal estados	
a	Encontrar un buen lugar en el municipio para las funciones de la empresa Encontrar un buen lugar en el municipio para las funciones de la empresa	4	3
b	Crear listado de los posibles locales y establecimientos posibles para el funcionamiento del CAPF	4	3
c	Promover desde un buen lugar los servicio de la empresa para crecer en usuarios y credibilidad	4	2
d	Brindar los servicios en un lugar cómodo y bien ubicado en la ciudad	4	3
e	Brindar un espacio que satisfaga al usuario	3	3

VARIABLE ESTRATEGICA		RENTABILIDAD
f	Ofrecer un espacio apropiado una ubicado sana para el fácil acceso de los usuarios	3 4

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

Tabla 32. *Planteamiento del escenario apuesta del objetivo escenarios*

VARIABLE ESTRATEGICA		RENTABILIDAD	
OBJETIVO		Tener una buena rentabilidad para el funcionamiento de la empresa en el campo de acción y el mercado para el año 2024.	
HIPOTESIS		Que tan probable es que para el año 2024 el centro de acondicionamiento de condición física SOMFIT tenga una buena rentabilidad para su funcionamiento y crecer en el campo de acción y el mercado. Matriz RICE	
Crear		Incrementar	
Aumentas la rentabilidad desde estrategias de ventas		El número de servicios de publicidad para dar a conocer los productos y ser una empresa rentable	
Reducir		Eliminar	
Los gastos y costos secundarios que estancan la rentabilidad		Compras de productos innecesario	
a	Realizar un buen servicio desde el inicio y su funcionalidad para ser un negocio rentable	4	3
b	Invertir de manera lógica y puntual en lo necesario para ser más rentable la empresa.	2	3
c	Expandir la publicidad para dar a conocer el producto, haciendo más rentable el CAPF.	2	3
d	Ganarse la credibilidad desde el principio de su funcionalidad.	4	3
e	Invertir en la compra de lo verdaderamente útil eso lo hace rentable.	3	4
f	Eliminar la contratación de personal no idóneo para los múltiples servicios que ofrecerá el CAPF.	4	3

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

7.6 Importancia y gobernabilidad de las acciones

7.6.1 Importancia y gobernabilidad: variable presupuesto

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

7.6.2 Importancia y gobernabilidad: variable financiación

Las acciones se ubican en el cuadrante de alta gobernabilidad y alta importancia lo cual enfatiza el valor de tomar acciones y medidas por parte de la empresa en tener una financiación

7.6.3 Importancia y gobernabilidad: variable inversión

Todas las acciones se ubican en el cuadrante de alta gobernabilidad y alta importancia, esto implica en lo significativo que puede ser las medidas de mejoramiento si se obtiene una buena e inteligente inversión en la compra de los más útil e importante.

7.6.4 Importancia y gobernabilidad: variable posicionamiento

Las acciones se ubican en el cuadrante de alta gobernabilidad y alta importancia lo cual enfatiza el valor de tomar acciones y medidas estratégicas para dar credibilidad y posicionamiento.

7.6.5 Importancia y gobernabilidad: variable ubicación

Todas las acciones se ubican en el cuadrante de alta gobernabilidad y alta importancia, ya

quees indispensable para la empresa ubicarse en una buena zona y con un local cómodo que se ajuste a los CAPF de gran nivel

7.6.6 Importancia y gobernabilidad: variable rentabilidad

Las acciones se ubican en el cuadrante de alta gobernabilidad e importancia debido a la gran importancia de tener ubicación, presupuesto, posicionamiento para tener una buena rentabilidad.

8. Conclusiones

Durante todo este proceso calcular todas las alternativas donde los factores internos y externos pueden penetrar en el crecimiento y en la creación de un CAPF, mostrando ser un negocio de credibilidad una empresa con rentabilidad si el funcionamiento se llevara a cabo por que los índices y las matrices muestran un gran parte positivo para que sea viable y factible la creación de un centro de acondicionamiento y preparación física con nombre SOMFIT, potencializando así el mercado con productos diferenciales.

Las calificaciones obtenidas en las diferentes matrices muestran en parte un negocio o una empresa que, si se puede crear partiendo que se visualiza como una empresa conservadora y de alta gobernabilidad e importancia en los puntos más claves para su creación fidelización por la actividad física y un estilo de vida saludable y la posibilidad de atraer nuevos clientes, evitando la deserción de sus afiliados.

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

La empresa tendrá en su grupo de trabajo herramientas necesarias para llevar a cabo el plan

estratégico prospectivo con el fin de cumplir los objetivos propuesto para los años donde se encamina la puesta en marcha de la empresa.

9. Recomendaciones

Para mantener en aumento los niveles de servicios cada año, y los márgenes de rentabilidad, se deberá mantener paquetes y campañas promocionales atractivos, que lleguen al mercado objetivo.

La capacitación del personal deberá ser constante en temas de innovación en técnicas de entrenamiento físico que permita seguir manteniendo factores diferenciadores con respecto a la oferta vigente y en el buen servicio al cliente. A su vez se debe mantener motivado al personal, ofreciéndoles estabilidad laboral y condiciones óptimas de trabajo en ambiente laboral adecuado. Requerir de una buena inversión para cumplir con los propósitos de creación del CAPF

Referencias

- Anaya Plata, C., & Colaboradores. Plan prospectivo estratégico para el modelo de responsabilidad social interno de la Transportadora de Gas Internacional TGI S.A ESP, 2011. Obtenido de file:///C:/Users/heidi%234/Downloads/Carolina%20Anaya%20Plata.pdf. Fecha de consulta: septiembre 24 de 2019
- Astigarraga, E. (10 de 10 de 2016). Prospectiva Estratégica: orígenes, conceptos claves e introducción a su práctica. Obtenido de http://prospectiva.eu/dokumentuak/Astigarraga-E_prospectiva_publication_ICAP_2016.pdf
- Balbi, E. (2003). La técnica de análisis de causas y efectos, y remplazo del comportamiento de indicadores (CEYR). En Balbi, E. (editor). Metodología de investigación de futuros. Metodología prospectiva (CD). Buenos Aires: Editor Eduardo Raúl Balbi.
- Celis, D. H. (12 de 12 de 2016). Gestipolis. Obtenido de <https://www.gestipolis.com/competitividad-empresarial/>
- Corre, E. L. (19 de 02 de 2020). Get Action. Obtenido de <https://www.artofmanliness.com/articles/the-history-of-physical-fitness/>
- Durance, M. G. (04 de 2009). Administración Externado. Obtenido de <https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/La%20prospectiva%20estrategica.pdf>.
- P.J. Portillo Andrade, Saúl Fernando Quintero Rivera Plan prospectivo estratégico SpinningCenter Gym 2020 – 2025.
- Gimnasio, E. a. (16 de 07 de 2017). Infobae. Obtenido de <https://www.infobae.com/salud/fitness/2017/07/16/el-asombroso-origen-de-las-maquinas-del-gimnasio/>

DANE, Pobreza y condiciones de vida, {En línea}, {28 de septiembre de 2014}, disponible en:

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-sociales/pobreza>.

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

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

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

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