

Plan Prospectivo Estratégico del Fitness People Centro Médico Deportivo S.A.S 2021-2024

Darwin Franck Duran Herrera, Duvan Fernando Suarez Rivera y Melba Roció Mieles

Ramírez

Trabajo de grado para optar por el título de especialista en Administración Deportiva

Director

Darío Alonso Sierra Arias

Magister en Gestión de marketing

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias de la Salud

Especialización en Administración Deportiva

2021

Contenido

Introducción	10
1. Plan Prospectivo Estratégico de Fitness People Centro Médico Deportivo S.A.S 2021-2024.	11
1.1 Objetivos	11
1.1.1 Objetivo general	11
1.2 Objetivo específico.....	11
2. Marco Teórico.....	12
2.1 Prospectiva	12
2.2 Herramientas prospectivas	16
2.2.1 Matriz Dofa	16
2.2.2 Árbol de competencias	16
2.2.3 Análisis estructural	17
2.2.4 Análisis de escenarios.....	17
2.2.5 Estrategia	17
2.2.6 Planeación estratégica	17
2.2.7 Matriz MEFI.....	18
2.2.8 Matriz MEFE.....	18
2.2.9 Matriz PEYEA.....	18
2.2.10 Software MICMAC	18
2.2.11 Software SMIC	19
2.2.12 Matriz de planeación estratégica MPEC	19
2.2.13 Matriz Rice	19

2.2.14 Análisis PESTEL	19
2.2.15 Matriz Interna-Externa	20
2.2.16 Planeación.....	20
2.3 Reseña histórica de Fitness People Centro Médico Deportivo S.A.S deportivo S.A.S	20
3. Métodos.....	21
3.1 Capítulo de planeación estratégica.....	21
3.1.1 Definición del sistema	22
3.2 Análisis interno	26
3.2.1 Árbol de competencias	26
3.2.2 Evaluación de factores internos y análisis de resultados (MEFI).....	32
3.2.3 Planteamiento del problema	33
3.3.4 Listado de variables internas	34
3.2.5 Análisis tendencial de variables endógenas	35
3.3 Análisis del sector (fuentes secundarias)	39
3.3.1 Análisis sectorial en base a fuentes secundarias.....	39
3.4 Análisis del macro entorno.....	43
3.4.1 PESTEL	43
3.4.2 Evaluación de factores externos (MEFE).....	46
3.5 Postura estratégica de la organización	50
3.5.1 Matriz Interna-Externa	50
3.5.2 Matriz PEYEA.....	51
3.6 Software MICMAC.....	54

3.6.1 Variables utilizadas	54
3.6.2 Matriz de evaluación (MDI)	57
3.6.3 Características de la matriz.....	58
3.6.4 Plano de influencias directas	58
3.6.5 Plano de influencias indirectas	59
3.6.6 Plano de desplazamientos	60
3.6.7 Listado de variables estratégicas	61
3.7 Software SMIC.....	62
3.7.1 Perfil de expertos	62
3.7.2 Presentación de escenarios en histograma.....	63
3.7.3 Presentación de escenarios bajo forma de matriz	76
3.7.4 Escenarios probables	77
3.7.5 Construcción de escenario apuesta	81
4. Discusión.....	93
4.1 Árbol de pertinencia	93
5. Conclusiones	96
6. Recomendaciones	96
Referencias.....	98

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Visión Mega y planeación estratégica</i>	22
Tabla 2. <i>Filosofía de la empresa</i>	23
Tabla 3. <i>Competencias esenciales de la empresa</i>	23
Tabla 4. <i>Árbol de competencias</i>	26
Tabla 5. <i>Matriz de Evaluación de Factores internos – MEFI - Fortalezas</i>	32
Tabla 6. <i>Matriz de Evaluación de Factores internos – MEFI - Debilidades</i>	32
Tabla 7. <i>Análisis tendencial de Variables Endógenas - Fortalezas</i>	35
Tabla 8. <i>Análisis tendencial de Variables Endógenas - Debilidades</i>	37
Tabla 9. <i>PESTEL – Análisis del Macro entorno</i>	43
Tabla 10. <i>Matriz de factores Externos (MEFE) - Oportunidades</i>	46
Tabla 11. <i>Matriz de factores Externos (MEFE) - Amenazas</i>	47
Tabla 12. <i>Matriz PEYEA (FF)</i>	51
Tabla 13. <i>Matriz PEYEA (FI)</i>	51
Tabla 14. <i>Matriz PEYEA (VC)</i>	51
Tabla 15. <i>Matriz PEYEA (EA)</i>	52
Tabla 16. <i>Variables Utilizadas en el Software MICMAC</i>	54
Tabla 17. <i>Características de la matriz</i>	58
Tabla 18. <i>Escenario más probable (Pesimista)</i>	77
Tabla 19. <i>Escenario Optimista</i>	78
Tabla 20. <i>Escenario alterno #1</i>	79
Tabla 21. <i>Escenario alterno #2</i>	80
Tabla 22. <i>Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico Reapertura</i>	81

Tabla 23. <i>Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico Eficiencia</i>	82
Tabla 24. <i>Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico DuraActivos</i>	84
Tabla 25. <i>Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico Procesos</i>	86
Tabla 26. <i>Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico Competitividad</i>	88
Tabla 27. <i>Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico Maquinaria</i>	90
Tabla 28. <i>Árbol de Pertinencia</i>	93

Lista de Figuras

Figura 1. <i>Matriz de macrosegmentación</i>	24
Figura 2. <i>Representación gráfica de la Matriz Interna-Externa</i>	50
Figura 3. <i>Representación Grafica de la Matriz PEYEA</i>	53
Figura 4. <i>Matriz de Evaluación (MDI)</i>	57
Figura 5. <i>Plano de Influencias directas</i>	58
Figura 6. <i>Plano de Influencias Indirectas</i>	59
Figura 7. <i>Plano de Desplazamientos</i>	60
Figura 8. <i>Plano de escenarios en Histograma por grupo de expertos</i>	64
Figura 9. <i>Histograma del experto Darwin Franck Duran Herrera</i>	66
Figura 10. <i>Histograma del experto Melba Roció Mieles Ramírez</i>	68
Figura 11. <i>Histograma del experto Duvan Fernando Suarez Rivera</i>	70
Figura 12. <i>Histograma del experto Cristian Camilo Salazar Bayona</i>	72
Figura 13. <i>Histograma del experto Juliana Hernández Monroy</i>	74
Figura 14. <i>Escenarios bajo forma de matriz</i>	76
Figura 15. <i>Evaluación IGO: Variable estratégica Reapertura</i>	82
Figura 16. <i>Evaluación IGO: Variable Eficiencia</i>	84
Figura 17. <i>Evaluación IGO: Variable estratégica Dura Activo</i>	86
Figura 18. <i>Evaluación IGO: Variable estratégica Procesos</i>	88
Figura 19. <i>Evaluación IGO: Variable estratégica Competitividad</i>	90
Figura 20. <i>Evaluación IGO: Variable estratégica Maquinaria</i>	92

Resumen

Fitness People Centro Médico Deportivo S.A.S es un centro médico deportivo que tiene presencia en el área metropolitana de Bucaramanga, Floridablanca y Piedecuesta, el cual presta servicios de entrenamiento físico, asesoramiento nutricional, venta de implementos deportivos, Además de ello cuenta con Medios, espacios e implementos deportivos que ayudan a cumplir su más grande meta que son mejorar la salud y el bienestar físico de todos nuestros integrantes.

En el siguiente documento se realiza un plan estratégico prospectivo para el año 2020-2024, donde se ven expuestas las distintas variables externas e internas del centro médico deportivo Fitness People, en la cual se exponen los escenarios más probables, optimistas y pesimistas, dando con ello un enfoque de actividades realistas para el cumplimiento de sus metas.

Palabras clave: plan prospectivo, Fitness People, centro médico deportivo, árbol de competencias.

Abstract

Fitness People Centro Médico Deportivo S.A.S Deportivo S.A.S is a sports medical institution, which has a presence in the Metropolitan Area of Bucaramanga, which provides physical training services, nutritional advice, sale of sports equipment, in addition, it has resources, spaces and sports equipment that help to fulfill its greatest goal, which is to improve the health and physical well-being of all our members.

The following document Strategic Prospective Plan is done for the year 2020-2024, which expose various external and internal variables of the Fitness People sports medicine center, where the most likely, optimistic and pessimistic scenarios are presented, thus generating a realistic activity approach to meeting your goals.

Keywords: prospective plan, Fitness People, sports medical center, skills tree.

Introducción

En el actual 2021 en Colombia, uno de los negocios más rentables en nuestra sociedad es la actividad física y salud, generando así diferentes empleos para profesionales y técnicos en el área, todo esto con el fin de mejorar la estética, la mente y la calidad de vida en general de las personas del área metropolitana y sus alrededores.

Además de ello en el contexto nacional han surgido diferentes empresas, y han sido inyectadas conforme al tiempo otras en la industria nacional, como Bodytech, Fitness 24/7, Smart Fit entre otras, representando una gran competencia para todo tipo de empresas relacionadas con la actividad física.

Fitness People Centro Médico Deportivo S.A.S Deportivo S.A.S Es una empresa con un corto pero firme avance en el campo de la actividad física y salud, siempre dando todo de sus integrantes, para brindar el mejor y más completo servicio profesional a todos sus clientes, además de incursionar en el área brindando una total atención de carácter profesional.

Pese al contundente éxito que ha presentado este centro médico deportivo, carece de un plan Prospectivo estratégico, el cual puede brindar uno o varios pasos a analizar, visualizar y prever posibles contextos y cambios en el mercado y en la sociedad, con el fin de maximizar y enfocar de mejorar manera sus estrategias de mercado, recursos obteniendo, así como el mejor escenario posible para la empresa y para todos sus contextos.

1. Plan Prospectivo Estratégico de Fitness People Centro Médico Deportivo S.A.S 2021-2024

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo general

Crear un plan prospectivo estratégico para el año 2024 a la empresa “Fitness People Centro médico deportivo S.A.S” que le permita generar mayor posicionamiento a nivel departamental y regional.

1.2 Objetivo específico

- Conocer el modelo organizacional, la misión, visión y valores, que permita dirigir la empresa hacia el posicionamiento regional para el año 2024
- Realizar un diagnostica de la situación y contexto actual de la empresa Fitness People Centro Médico Deportivo S.A.S
- Establecer los diferentes escenarios en los que se pueda ver comprometido el Fitness People Centro Médico Deportivo S.A.S.
- Desarrollar una vía que permita determinar las estrategias, los proyectos y metas a seguir con el objetivo de alcanzar el escenario deseado en el año 2024

2. Marco Teórico

2.1 Prospectiva

Al revisar la etimología de la palabra “prospectiva”, se encuentra que proviene del verbo del latín *prospectivus*, el cual significa “relativo de mirar hacia delante, al futuro” (Etimología de Chile, 2021); este concepto se considera relativamente nuevo, puesto que inicio en la Segunda Guerra Mundial, por la necesidad de la planificación y reorganización del estado a nivel económico y social; con el progreso de tiempo, el término va recibiendo más importancia (Astigarraga, 2016). A inicios de la década de los cincuenta, Gastón Berger reinventa el término de prospectiva, definiéndolo como “la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él” adicionalmente Berger exponía que se debía “observar lejos, amplia y profundamente, pensar en el hombre y asumir riesgos”. Este término es entonces acuñado por buena gran de los hablantes de lenguas con raíces latinas, mientras en el los hablantes del mundo anglosajón se prefirieron los términos como “forecasting”; no obstante estos dos términos son cercanos y complementarios (Astigarraga, 2016), sin embargo es importante aludir a cuatro características importantes que diferencian a la prospectiva francesa de la corriente anglosajona: “1) la realidad es observable dentro de una visión compleja antagonista de la percepción lineal propia del forecasting, 2) La prospectiva propone manejar o administrar la incertidumbre que se genera cuando observamos la realidad a través del lente de la complejidad, 3) El futuro es múltiple y, por lo tanto, no es único, 4) El futuro se construye, no se predice” (Mojica, 2006).

Siguiendo a Gaston Berger, Bertrand de Jouvenel en 1993, genera una propuesta en la cual se menciona que hay dos maneras para ver el futuro: “1) como una realidad única, propia de los oráculos, profetas y adivinos, 2) como una realidad múltiple”, esta propuesta es la denomina a los

futuros posibles como “futuribles”. En 1995, el profesor Ben Martin describe a la prospectiva como “el proceso de investigación que requiere mirar sistemáticamente el futuro a largo plazo en ciencia, tecnología, economía y sociedad, con el objetivo de identificar las áreas de investigación estratégicas y las tecnologías genéticas emergentes que generará los mayores beneficios económicos y sociales”. Luego en 2008, Eduardo Balbi, reconocido como experto en Metodología Prospectiva, cita a la prospectiva como “la disciplina que ha conseguido convertirse en la herramienta clave de esa construcción del futuro deseado y posible” (Mera, 2014).

Michel Godet (1948), economista francés, quien fue la persona encargada de darle un modelo, método y base matemática, expone que la prospectiva “constituye una anticipación (preactiva y proactiva) para iluminar las acciones presentes con a la luz de los futuros posibles y deseables”, este concepto se encuentra íntimamente relacionado con los conceptos de estrategia y planificación, al punto de llegar a hablar de planificación estratégica, de gestión y prospectiva estratégica (Godet, 2007).

Para poder darle una definición al concepto de “prospectiva”, se deben tener en cuenta las explicaciones que se han dado con el paso del tiempo, que, aunque todas son en parte diferentes, todas convergen en que es una herramienta de observación dirigido a largo plazo, mediante la cual se pueden anticipar las características que pueden tener una gran influencia a nivel social, tecnológico y económico en el futuro.

Por otra parte Eduardo Balbi (2003), presidente de la Red de Escenarios y Estrategias para América Latina, plantea las siguientes aplicaciones directas de la prospectiva estratégica (Rodríguez, 2014):

Prospectiva territorial

Se utiliza en la organización de un territorio, sus recursos y su gente para el desarrollo sustentable, la alta calidad de vida, el cuidado del ambiente y el logro de la seguridad humana

Prospectiva urbana

Se utiliza en las organizaciones de áreas urbanas, sus recursos, su gente y sus áreas satélites para el desarrollo sustentable, la alta calidad de vida, el cuidado del ambiente y el logro de la seguridad humana.

Prospectiva de seguridad

Se utiliza en el análisis de riesgos y oportunidades en seguridad física, ambiental, industrial y del trabajo. Frente a situaciones normales, excepcionales o de crisis, en Colombia se ha desarrollado este tema ampliamente en las Fuerzas Miliars y en la Policía Nacional.

Prospectiva organizacional

Es la que se encarga del estudio del futuro de las diferentes organizaciones y pretende darles respuesta a preguntas como ¿cuál deberán ser la organización, la misión, las tareas y las competencias de mi organización en el año X?

Prospectiva competitiva

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

Prospectiva científica, tecnológica y de innovación

Diseño de políticas, estrategias y programas para lograr la investigación y desarrollo (IyD) en ciencia y tecnología (CyT), y las innovaciones necesarias para el desarrollo sustentable de regiones, ciudades y sectores. Carlos Mera (2010) adiciona dos aplicaciones directas de la prospectiva estratégica al planteamiento del profesor Balbi:

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, la economía social y la residencia.

Prospectiva comunitaria

Promueve la construcción comunitaria del futuro en los ámbitos sociales, comunitarios y organizacionales, con el objetivo de fortalecer la toma de decisiones, disminuir el costo social y mejorar la calidad humana en nuestro planeta. Metodología de la prospectiva estratégica

Basándonos en estos parámetros podemos ver que la prospectiva es aplicable para diversos escenarios con el fin de lograr futuros anticipados, estos futuros anticipados deben ser encaminados, no hay predicciones de futuros establecidos sino más bien un direccionamiento a un futuro deseado y proyectado, a continuación, veremos un estudio prospectivo de la tecnología en la educación superior para el año 2050 en Colombia con el objeto de ver como se aplico la prospectiva en un análisis documentado.

Esta propuesta de investigación tiene como eje teórico y conceptual la tecnología y la educación superior, que son aspectos esenciales en el proyecto de investigación. Además, plantea como pregunta de investigación: ¿cuáles serán los principales retos y desafíos que tendrá la educación superior en Colombia al año 2050 por los avances tecnológicos?

Se hizo una revisión sistemática de estudios de prospectiva recogiendo las principales tendencias a largo plazo y los factores de cambio relevantes en la educación superior, unos de los estudios que les dio el análisis documental fue “50 estrategias para 2050. El trabajo y la revolución digital en España” que básicamente Analiza los efectos que en España pueden tener los cambios tecnológicos asociados a la revolución digital, con especial atención a los que afectan al mundo

del trabajo, la conclusión es que las tecnologías de las últimas décadas han creado tantos o más puestos de trabajo y tipos de empleos que los que han sustituido. El concepto de desempleo ha perdido su significado para las nuevas generaciones. (proyecto milleniun, fundacion telefonica, 2018) las opiniones apuntan a que este mayor avance tecnológico podría conducir a nuevas oportunidades de trabajo y educación incluso promueve la investigación con el beneficio de los seres humanos como principal fin de este desarrollo.

La prospectiva en este caso se basó en la recolección de datos de diferentes artículos científicos específicamente basados en educación y desarrollo de tecnología, tomando la información brindada por estos estudios se hace una proyección de los posibles futuros con los principales actores como lo son la tecnología y la academia y se llega a una conclusión de una proyección a futuros muy posibles.

2.2 Herramientas prospectivas

2.2.1 Matriz Dofa

Chapman (2004) define la matriz Dofa como una herramienta creada para entender, evaluar y tomar las decisiones pertinentes en diferentes clases de situaciones en los distintos tipos de empresas y negocios, forjando un enfoque realista en base a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de las mismas, como lo expresan las letras de su nombre.

2.2.2 Árbol de competencias

El árbol de competencias se define como una metodología desarrollada por las empresas japonesas para autodefinirse de forma muy metafórica y superficial, en tres partes, las raíces que representan las competencias técnicas, el tronco que representa la capacidad de producción y las

ramas que representan la línea de producción y a lo largo del tiempo, se anexo los frutos que equivaldrían a los resultados Elizondo (2012)

2.2.3 Análisis estructural

Según Ojeda & Sánchez (2020) el análisis estructural consiste en la determinación del efecto de las acciones sobre la totalidad o parte de la estructura, proporcionando así resultados a nivel global, seccional y local

2.2.4 Análisis de escenarios

Esandi, & Pesce (2012) exponen que el análisis de escenarios es una herramienta o método el cual permite un análisis de alternativas estratégicas, entender el comportamiento de la empresa, identificar las variables claves, entender a fondo el comportamiento y en general generar nuevos escenarios para un óptimo desarrollo del marco que se utilizara, siendo una herramienta fundamental para un óptimo y completo análisis de una empresa.

2.2.5 Estrategia

La real académica de la lengua española define la estrategia como un proceso regulable, con un conjunto de reglas que buscan una decisión optima en cada momento o circunstancia.

2.2.6 Planeación estratégica

García & Valencia (2007) definen la planeación estratégica como una herramienta que permite a las empresas o instituciones a enfrentarse a las distintas situaciones que se puedan presentar en un futuro.

2.2.7 Matriz MEFI

Talacon (2006) expone que la Matriz de Evaluación de Factores Internos se utiliza para evaluar la situación interna de la compañía, lo que permite la realización de una auditoria interna permitiendo el entendimiento de las fortalezas y debilidades de la empresa.

2.2.8 Matriz MEFE

Talacon (2006) expone Como lo dicen sus siglas, Matriz de Evaluación de Factores Externos, es una herramienta utilizada para un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir de las amenazas y oportunidades.

2.2.9 Matriz PEYEA

David (2003) define como Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la acción, la cual va a indicar si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa específica, esto se va a realizar después haber definido las posiciones estratégicas externas e internas.

2.2.10 Software MICMAC

El Análisis Estructural MICMAC buscar realizar un análisis cualitativo de las relaciones entre variables que componen un sistema dentro de una empresa. Se define como Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación, esto lo expone Godet (2007).

2.2.11 Software SMIC

Por las siglas Sistemas de Matrices de Impactos Cruzados, tiene como función determinar la probabilidad de escenarios creados y examinarlo de acuerdo a las combinaciones de las hipótesis establecidas definiendo los escenarios de prospectiva.

2.2.12 Matriz de planeación estratégica MPEC

Esta va a determinar el grado relativo de la atracción de diversas estrategias con base en la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores de éxito crítico externo e interno. (David, 2003).

2.2.13 Matriz Rice

Por sus siglas, Reducir-Incrementar-Crear-Elimina, es una matriz la cual empuja a la empresa a buscar la diferenciación y los bajos costos para romper el equilibrio entre valor y costo, adicionalmente impulsa a la empresa a examinar todos los factores en lo que compite la industria.

2.2.14 Análisis PESTEL

Pérez (2019) expone que es una herramienta que facilita el entendimiento del contexto en el que la empresa opera, lo que ayuda a comprender la evolución de los mercados en los que se mueve la misma, así como las dificultades y los retos a los que se puede enfrentar. Se define, Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, creada por Liam Fahey y V.K.

2.2.15 Matriz Interna-Externa

Su objetivo es registrar las divisiones de una empresa en un diagrama esquemático, por lo que se denomina una matriz de cartera, adicionalmente se va a representar el porcentaje de la contribución en ventas de cada división y la contribución en las utilidades de las mismas. (David, 2003)

2.2.16 Planeación

La planeación básicamente se define según el ministerio nacional de ambiente como la toma anticipada de decisiones, por ende, toda decisión de planeación se basa en el conocimiento previo de la realidad para controlar las acciones presentes y futuras, para intentar obtener los objetivos planteados inicialmente

2.3 Reseña histórica de Fitness People Centro Médico Deportivo S.A.S deportivo S.A.S

Primeramente recalcar que la presente reseña histórica fue construida en base al conocimiento del personal administrativo, debido a la poca cooperación del propietario de Fitness People Centro Médico S.A.S, brindándonos poca información respecto a distintos temas teniendo eso en cuenta en lo que respecta a “Fitness People Centro Médico Deportivo S.A.S” Es una empresa Santandereana Construida hace 11 años, el 23 de septiembre de 2011 por el empresario Yerson Suarez, formando su primera sede en Provenza, en la calle 105, con la única y principal idea de generar calidad de vida a través de la actividad física, logrando así un rotundo éxito además de fomentar el empleo en la región de Santander, consiguiendo expandirse mediante distintas sedes en a lo largo de Santander, en su siguiente año conseguiría ampliarse en el área metropolitana inaugurando la sede de Ciudadela la cual es una de las más grandes y que mayor número de personas afilia aló tras año, posteriormente en el año 2015 se lanza la sede Fitness People Centro

Médico Deportivo S.A.S Cañaveral caracterizado por su ubicación excepcional debido al alto flujo del comercio, Fitness People Centro Médico Deportivo S.A.S San Francisco es la última de la sedes de la empresa en Bucaramanga y es la más pequeña de las sedes sin embargo trae una meta mes a mes de 50 millones de pesos, el éxito en su producto servicio Fitness People Centro Médico Deportivo S.A.S llega a el municipio de Piedecuesta creando inicialmente la sede Parque central ubicada en el centro de Piedecuesta creando la sede más grande de su historia hasta el año 2018 y un año después tras la inauguración del centro comercial en el municipio garrotero, Fitness People Centro Médico Deportivo S.A.S crea su primer centro de acondicionamiento dentro de un centro comercial, Fitness People Centro Médico Deportivo S.A.S De la cuesta, la sede que más vende mes tras mes con un aproximado de 100 millones , finalmente para el 2021 tras todos los pronósticos negativos debido a la pandemia del Covid-19 la empresa invierte en un nuevo proyecto dentro de un centro comercial, esta vez en la ciudad de Cúcuta, Fitness People Centro Médico Deportivo S.A.S sede jardín plaza, esto le da a la empresa un estatus alto en Santander

Al día de hoy se constituye como uno de los Centros médicos deportivos del área metropolitana con mayor renombre e historia, consolidándose como uno de las empresas líderes en el campo de la salud y la actividad física, la próxima sede proyectada para esta gran cadena de gimnasios es la sede cabecera para el año 2021 y se espera que tenga éxito al igual que las demás sedes de la marca registrada Fitness People Centro Médico Deportivo S.A.S.

3. Métodos

3.1 Capítulo de planeación estratégica

3.1.1 Definición del sistema

Misión

Fitness People Centro Médico Deportivo S.A.S es una empresa líder en el sector de la salud que promueve hábitos de vida saludable a través de programas individualizados para la actividad física y la recreación con equipo humano competente para mejorar el bienestar integra de sus pacientes y usuarios.

Visión

En el año 2022 ser la primera empresa consolidada y reconocida a nivel nacional que promociona la salud a más de 20.000 pacientes y usuarios mediante procesos con acreditación certificada en estándares de calidad y mejora continua, apoyando en una infraestructura solida con equipos de última tecnología que satisfagan las necesidades de toda nuestra comunidad

Tabla 1. Visión Mega y planeación estratégica

Defina su empresa de forma muy concreta	Fitness People C.M.D es una empresa enfocado a mejorar la salud y bienestar de sus clientes y trabajadores
¿Qué necesidades satisface?	La salud
¿Cómo se satisfacen las necesidades?	A través del deporte y la recreación
¿A quién se satisfacen las necesidades?	A nuestros clientes y trabajadores
¿En dónde satisfacemos necesidades?	En nuestras sedes de Floridablanca, Bucaramanga y Piedecuesta
¿Cómo se imagina su empresa en el futuro?	Creciendo y Prosperando haciendo las actividades con ética y profesionalismo
¿Con cuales campos de acción le gustaría incursionar en el futuro?	Rehabilitación para deportistas y personas del común
¿En cuales campos de acción no se debería continuar?	Por el momento no tenemos campos excluyentes
¿Cómo queremos que nos vean los clientes?	Como una gran opción para mejorar su salud y bienestar físico
¿Cómo queremos que nos vean nuestro talento humano?	Como una empresa estable que le ofrece estabilidad laboral y bienestar a cada uno de nuestros integrantes

Filosofía

Tabla 2. Filosofía de la empresa

Cuáles son los principios y valores principales hoy en día	Servicio: Estar siempre dispuestos a atender a nuestros pacientes, usuarios, visitantes a nuestros compañeros de trabajo contratistas y proveedores Honestidad: Hablar y actuar siempre con la verdad frente a toda nuestra comunidad Compromiso: Actuar con sentido de pertenencia permanente Responsabilidad: Cumplirle a la comunidad a las entidades públicas y privadas, nuestros compromisos sociales legales
Cuáles son los valores y principios deseables	Ética: Fomentar el buen actuar en general con nuestros clientes y entre nuestro personal Honradez: Ser lo más transparente posible con inversionistas, personal y clientes. Lealtad: Fomentar el respeto y fidelidad entre y para nuestro personal y clientes.

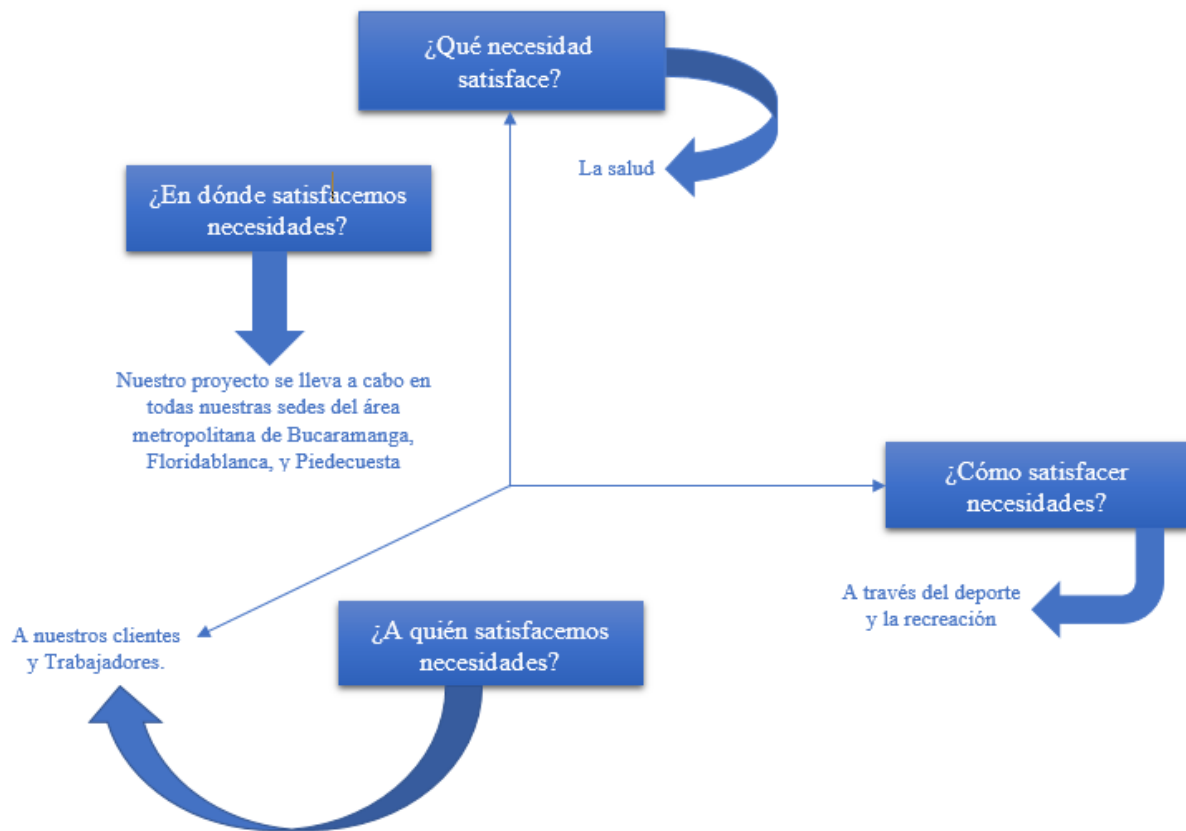
Competencias esenciales

Tabla 3. Competencias esenciales de la empresa

¿Por qué somos reconocidos en nuestro negocio?	Por nuestra atención y servicio por y para el cliente
¿Qué hacemos mejor que nuestros competidores?	No puedo desmeritar a la competencia
¿Por qué nos escogen los clientes?	Por el servicio al cliente, por nuestra bioseguridad, y las gran gama de sedes para poder desempeñar labores ubicadas a lo largo y ancho de toda el área metropolitana

Matriz de macro segmentación

Figura 1. Matriz de macrosegmentación



Postura ética

Intereses a largo plazo del propietario

- **Expandir nuestras sedes**

El propietario de Fitness People espera la expansión respecto a cantidad de espacios actuales de las sedes como el número de ellas, involucrándose así en nuevas ciudades y potenciales clientes.

- **Reconocimiento a nivel departamental y nacional**

Ser reconocidos como uno de los mayores y mejores centros de acondicionamiento físico a nivel departamental y nacional, siempre sobresaliendo por nuestra alta calidad en materiales y nuestro excelente talento humano.

- ***Expandir los campos de desarrollo***

Implementar el servicio de la rehabilitación para lesionados, personas con algún tipo de discapacidad, post operatorios, entre otros, de la mano con los mejores profesionales posibles en el área para brindar una excelente atención y servicio.

3.2 Análisis interno

3.2.1 Árbol de competencias

Tabla 4. Árbol de competencias

	Raíces (Fortalezas)	Raíces (Debilidad)	Tronco proceso (Fortaleza)	Tronco proceso (Debilidad)	Rama resultados (Fortaleza)	Rama resultados (Debilidad)
Equipo y maquinaria para realizar los procesos	Experiencia en el proceso de selección y compra de máquinas importadas y de alta calidad		Adquisición de maquinaria importada y certificada de alta calidad	Ausencia de máquinas específicas presentes en otras sedes	Alta satisfacción del cliente frente al uso de las maquinas Alta Tecnología y actualización en la maquinaria para la prestación del servicio	Limita las opciones del cliente para el uso específico de máquinas por sede
Competencias del profesional	Experiencia en los procesos de selección del personal cualificado.		Eficiencia en los procesos de selección del personal capacitado para las diferentes áreas		Excelente planeación y desarrollo en los procesos administrativos, técnicos y prestación de servicios. Control y buen uso del material de trabajo	

	Raíces (Fortalezas)	Raíces (Debilidad)	Tronco proceso (Fortaleza)	Tronco proceso (Debilidad)	Rama resultados (Fortaleza)	Rama resultados (Debilidad)
					Fácil programación de clases grupales	
Estado salarial			El contexto administrativo presente una buena remuneración e incentivos por sede	No hay proceso adecuado para la correcta distribución de salarios al talento humano	Los pagos se realizan en los tiempos establecidos para todo el personal	No crea fidelización del talento humano con la empresa, rotando constantemente el personal de trabajo. Pese a ser profesional o técnico capacitado en el área se remunera con un sueldo mínimo a la mayoría del talento humano.
Estabilidad laboral	Habilidades en el desarrollo de contratos a corto mediano y largo plazo			En base a la inconformidad por parte del sueldo de los entrenadores se presenta una rotación constante de personal	El talento humano presenta estabilidad laboral al momento de desempeñar su cargo manteniéndose en promedio un año en la empresa	

	Raíces (Fortalezas)	Raíces (Debilidad)	Tronco proceso (Fortaleza)	Tronco proceso (Debilidad)	Rama resultados (Fortaleza)	Rama resultados (Debilidad)
Proceso de selección del personal	Experiencia y aptitudes para la selección de personal cualificado		Se establecen diferentes filtros para la selección de un personal optimo y capacitado.		Se desarrollan los mejores procesos, con mejor servicio, gracias a las competencias de los profesionales .	
Técnicos para el manejo de las maquinas	Experiencia en los técnicos para el desarrollo		Se presenta un constante mantenimiento general de las sedes, mejorando los procesos locativos de mantenimiento y compra de activos		Presenta una mayor durabilidad de activos frente al tiempo, aumentando la satisfacción visual del cliente y disminuyendo así los gastos de los activos Las maquinas presentan una antigüedad de 5 años en su mayoría, manteniendo una correcta estética y con desgastes mínimos debido al correcto manteamiento y uso de estas	

	Raíces (Fortalezas)	Raíces (Debilidad)	Tronco proceso (Fortaleza)	Tronco proceso (Debilidad)	Rama resultados (Fortaleza)	Rama resultados (Debilidad)
					Buen almacenaje de los materiales e implementos.	
Administrativo	Cada área cuenta con personal cualificado e idóneo para las todas las respectivas funciones Experiencia con los procesos, reglas y estándares de cada área Cuenta con un equipo directivo con gran conocimiento y experiencia en el área de la administración.		Cada integrante del equipo laboral mantiene un proceso correcto en su área específica		Hay una correcta estructura organizacional Se presenta una adecuada comunicación interna de la empresa	
Plataformas tecnológicas	Los instructores y encargados cuentan con experiencia en el uso de las plataformas y medios digitales		Debido a la pandemia los procesos como programas de entrenamiento, y valoraciones se realizan en parte	No hay un responsable directo de la plataforma virtual 9	El perfil de Instagram cuenta con 29.300 seguidores Las citas para entrenamiento presencial se	Deficiencia en el proceso de consulta de carácter virtual

		Raíces (Fortalezas)	Raíces (Debilidad)	Tronco proceso (Fortaleza)	Tronco proceso (Debilidad)	Rama resultados (Fortaleza)	Rama resultados (Debilidad)
				por medios virtuales.		generan de manera virtual	
						Los programas de enteramiento y valoración inicial se realiza mediante una consulta virtual	
Estrategia de servicios a tiempo				Se establece una correcta planeación para todas las clases grupales realizadas en las distintas sedes con los distintos entrenadores		Clases grupales muy bien estructuradas y desarrolladas	
Procesos de atención al cliente	Aptitudes del personal cualificado para llevar a cabo la solución de conflictos			Se presenta un excelente servicio al cliente dispuesto a solucionar todas las inquietudes y situaciones que se puedan presentar		Satisfacción del cliente frente a la solución de sus quejas y reclamos	En distintas ocasiones el conducto regular no satisface al cliente.
	Conocimiento de leyes, y normas que rigen la empresa					Hay buenos canales de comunicación empresa cliente.	

	Raíces (Fortalezas)	Raíces (Debilidad)	Tronco proceso (Fortaleza)	Tronco proceso (Debilidad)	Rama resultados (Fortaleza)	Rama resultados (Debilidad)
Financiera y presupuestal	Músculo financiero para crédito financiero	Alcanzar el punto de Equilibrio y generar utilidad	nivelación de los ingresos post pandemia	Atracción de nuevos Clientes	Estados financieros positivos para acceder a créditos	Alcanzar el punto de equilibrio
	Inversión en infraestructura y mejoramiento de maquinaria	Déficit de Maquinas en las sedes	Mejoramiento de las condiciones físicas y de la maquinaria	Inversión en publicidad para atraer clientes potenciales	Aumento de clientes naturales y empresas	Plan de captación de clientes
	Convenio con empresas para descuentos por libranzas	Las empresas pagan mes vencido o a 45 días calendario	Equipo de Ventas que logren firmar estos convenios	Conseguir las bases de datos de la empresas y dar pases de cortesía	Aumento de ingresos por clientes empresariales	El ingreso se verá reflejado mes vencido
	Portafolio para atracción de nuevos inversionistas		Ingresos para inversión en nuevas sedes y maquinaria		Ampliación de la cobertura en la ciudad y el área metropolitana	
	Competitividad en precio frente a la competencia	Mayor aforo de las personas en las sedes	Aumento de ingresos y afiliados	Cumplimiento de las medidas de bioseguridad	Mayores ingresos y mejoramiento de los salarios de los empleados	

3.2.2 Evaluación de factores internos y análisis de resultados (MEFI)

3.2.2.1 Fortalezas.

Tabla 5. Matriz de Evaluación de Factores internos – MEFI - Fortalezas

Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderación
Experiencia en el proceso de selección y compra de máquinas importadas y de alta calidad	0.09	4	0.36
Adquisición de maquinaria importada y certificada de alta calidad	0.07	4	0.28
Alta satisfacción del cliente frente al uso de las maquinas	0.06	3	0.18
Experiencia en los procesos de selección del personal cualificado.	0.04	3	0.12
Eficiencia en los procesos de selección del personal capacitado para las diferentes áreas	0.06	4	0.24
Excelente planeación y desarrollo en los procesos administrativos, técnicos y prestación de servicios.	0.05	3	0.15
Los pagos se realizan en los tiempos establecidos para todo el personal	0.07	4	0.28
Se presenta un constante mantenimiento general de las sedes, mejorando los procesos locativos de mantenimiento y compra de activos	0.08	4	0.32
Se presenta una adecuada comunicación interna de la empresa	0.08	4	0.32
Aptitudes del personal cualificado para llevar a cabo la solución de conflictos	0.07	3	0.21

3.2.2.2 Debilidades.

Tabla 6. Matriz de Evaluación de Factores internos – MEFI - Debilidades

Debilidades	Peso	Calificación	Ponderación
Ausencia de máquinas específicas presentes en otras sedes	0.05	2	0.1
En base a la inconformidad por parte del sueldo de los entrenadores se presenta una rotación constante de personal	0.05	1	0.05
Deficiencia en el proceso de consulta de carácter virtual	0.05	2	0.1
En distintas ocasiones el conducto regular no satisface al cliente.	0.04	2	0.08

Debilidades	Peso	Calificación	Ponderación
Pese a ser profesional o técnico capacitado en el área se remunera con un sueldo mínimo a la mayoría del talento humano.	0.03	1	0.03
Limita las opciones del cliente para el uso específico de máquinas por sede	0.06	2	0.12
No hay un responsable directo de la plataforma virtual	0.05	1	0.05
Resultado	1		2.99

Según el análisis de la matriz de factores internos la calificación de Fitness People Centro Médico Deportivo S.A.S Deportivo S.A.S es de 2.99 lo cual expone que la empresa obtiene una posición promedio con posibilidades al alza, si se presentan acciones de mejora inmediatas en distintos campos como lo son una homogenización en el inventario de maquinarias en todas las sedes de la empresa abriendo un campo de satisfacción nuevo en todos clientes permitiéndolos seguir al pie de la letra las rutinas planteadas para los clientes, además de ello un aumento de salario en el talento humano para generar motivación y fidelización de ellos hacia la empresa, fortalecer la parte virtual del centro médico deportivo y los medios que se usan este incluyendo la presencia de un responsable directo de las plataformas directas, Y presentar mayor eficiencia y eficacia en el conducto regular para generar una satisfacción completa en los distintos clientes que presenten cualquier clase de reclamo, queja o inquietud

3.2.3 Planteamiento del problema

Fitness People Centro Médico Deportivo S.A.S es un centro médico deportivo que tiene presencia en el área metropolitana de Bucaramanga, Floridablanca y Piedecuesta, el cual presta servicios de entrenamiento físico, asesoramiento nutricional, venta de implementos deportivos, Además de ello cuenta con Medios, espacios e implementos deportivos que ayudan a cumplir su más grande meta que son mejorar la salud y el bienestar físico de todos nuestros integrantes.

Al día de hoy presenta diferentes dificultades en el área económica, puesto que no se logran llegar a las metas de ventas deseadas, además de haberse visto afectado a las múltiples y distintas restricciones nacionales, debido a la pandemia por el covid-19, ralentizando la fuente de ingreso primordial de la empresa, la cual es las mensualidades de cada uno de los clientes.

3.3.4 Listado de variables internas

- Rotación de personal
- Maquinaria Actualizada
- Escala salarial
- Selectividad del personal
- Personal cualificado
- Estabilidad laboral
- Fidelización del personal
- Plataforma virtual
- Durabilidad de activos
- Escenario deportivo
- Capacitación tecnológica
- Incentivos económicos
- Portafolio de atracción de inversionistas
- Competitividad de precio
- Incremento de salarios

3.2.5 Análisis tendencial de variables endógenas

3.2.5.1 Fortalezas.

Tabla 7. Análisis tendencial de Variables Endógenas - Fortalezas

Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Experiencia en el proceso de selección y compra de máquinas importadas y de alta calidad	Equipo y maquinaria actualizada	Calidad de la maquinaria	Maquinas marca Echiza	Maquinas marca Movement	Adquirir maquinas marca Movement
Adquisición de maquinaria importada y certificada de alta calidad	Equipo y maquinaria actualizada	Calidad de la maquinaria		Maquinas marca Movement	
Alta satisfacción del cliente frente al uso de las maquinas	Equipo y maquinaria actualizada	Tiempo de Uso de las Maquinas	Tiempo limitado a cierto tipo e maquinas	Maquinas con tiempo de uso ilimitado	Tener dos secciones de máquinas, uno con uso limitado y otro de tiempo ilimitado
Experiencia en los procesos de selección del personal cualificado.	Competencias del profesional	Contratación de personal idóneo en sus respectivos cargos		Se aceptan únicamente personas con título técnico o profesional en las áreas a desempeñar	Se aceptara únicamente personal con título profesional en el área, experiencia profesional, y después de un periodo de prueba el cual avale su capacidad laboral
Eficiencia en los procesos de selección del personal capacitado para las diferentes áreas	Competencias del profesional	Contratación de personal idóneo en sus respectivos cargos		Todos los trabajadores poseen mínimo una carrera tecnológica o profesional en sus correspondientes campos	Seleccionar únicamente profesional altamente cualificados en base a sus años de experiencia

Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Excelente planeación y desarrollo en los procesos administrativos, técnicos y prestación de servicios.	Competencias del profesional	Calidad de desempeño laboral	Se alcanzaba un 40% de las metas anuales en la proyección de ventas y prestación de servicios	Se alcanza un 50% de las metas anuales en relación a la proyección de ventas y prestación de servicio	Alcanzar un 70% de las metas proyectas de cada sede en relación a ventas y prestación de servicios
Los pagos se realizan en los tiempos establecidos para todo el personal	Escala Salarial	Fecha de pago	Primero y 15 de cada mes (quincenal)	Primero y 15 de cada mes (quincenal)	Primero y 15 de cada mes (quincenal)
Se presenta un constante mantenimiento general de las sedes, mejorando los procesos locativos de mantenimiento y compra de activos	Técnicos para el manejo de las maquinas	Durabilidad de activos		Hay presencia de máquinas con un 100% de funcionalidad con un uso de 10 años	Que existan maquinas con una funcionalidad del 100% con 20 años de experiencia como mínimo
Se presenta una adecuada comunicación interna de la empresa	Administrativo	Canales de comunicación	Existía comunicación interna, pero no un orden jerárquico para la coordinación de procesos internos	Se presenta una coordinación de procesos internos y sistemáticos que facilitan la comunicación y eficiencia en todas las tareas.	Se presentara una coordinación de procesos internos y sistemáticos que facilitan la comunicación y eficiencia en todas las tareas, te la mano de nuevas tecnologías.
Aptitudes del personal cualificado para llevar a cabo la solución de conflictos	Procesos de atención al cliente	Tiempo de respuesta a inquietudes del cliente	De 3 a 5 días hábiles para una respuesta frente a la queja o inquietud	24 horas hábiles para una respuesta o solución frente a la queja o inquietud	24 horas hábiles para una respuesta o solución frente a la queja o inquietud

3.2.5.2 Debilidades.

Tabla 8. *Análisis tendencial de Variables Endógenas - Debilidades*

Debilidades	Variables	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
Ausencia de máquinas específicas presentes en otras sedes	Equipo y Maquinaria para realizar los procesos	Cantidad de máquinas ausentes en distintas sedes	Se presenta en promedio una ausencia de 2 máquinas por sede	Se presenta en promedio una ausencia de 2 máquinas por sede	Se espera que en todas las sedes existan las mismas maquinas
En base a la inconformidad por parte del sueldo de los entrenadores se presenta una rotación constante de personal	Estabilidad Laboral	Años en el trabajo	En promedio el 65% del personal laboraba durante un año y medio antes de retirarse	En promedio el 65% del personal labora	Se espera una mayor longevidad en la empresa por parte de todo el personal.
Deficiencia en el proceso de consulta de carácter virtual	Plataformas Tecnológicas	# de quejas en relación a la deficiencia de citas virtuales			Se espera bajar el porcentaje de quejas en relación a años anteriores
En distintas ocasiones el conducto regular no satisface al cliente.	Procesos de atención al cliente	Índice de atención de PQRS	Insatisfacción por el tiempo de respuesta a las solicitudes		Establecer unos tiempos límites para las respuestas a PQRS con un responsable a cargo y un sistema de semáforos para responder.
Pese a ser profesional o técnico capacitado en el área se remunera con un sueldo mínimo a la mayoría del talento humano.	Escala salarial	Salarios	Todos los entrenadores 37 recibían 1 SMMLV además de los técnicos y la mayoría del personal	Todos los entrenadores reciben 1 SMMLV además de los técnicos y la mayoría del personal	Todos los entrenadores reciben un salario adecuado a sus labores, desempeño y rendimiento(mas de 1 SMMLV

Debilidades	Variables	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
Limita las opciones del cliente para el uso específico de máquinas por sede	Equipo y Maquinaria para realizar los procesos	Maquinaria Ausente por sede	Se presentaba una ausencia de 1 o 2 máquinas por sede	Se presenta ausencia de 1 o 2 máquinas por sede	Se espera que en todas las sedes existan los mismo tipos de maquinas
No hay un responsable directo de la plataforma virtual	Plataformas Tecnológicas	Un Administrador de la plataforma virtual	No se tiene un responsable de alimentar la plataforma virtual y creación de contenido		Tener un diseñador con énfasis en programación web que alimente la plataforma web

3.3 Análisis del sector (fuentes secundarias)

3.3.1 Análisis sectorial en base a fuentes secundarias

El fitness en Colombia ya no es un mundo aparte dirigido a un pequeño grupo de personas y deportistas de alto rendimiento, hoy, se ha convertido en una práctica masiva que involucra cada vez a más personas que buscan un bienestar para su cuerpo física y mentalmente.

La conciencia internacional por la Encuesta mundial de tendencias de fitness de la American College of Sports Medicine (ACSM) ha aumentado mucho desde su creación hace 15 años. Hoy en día, los profesionales reconocen el valor de evaluar las tendencias de salud y estado físico para guiar los esfuerzos futuros. En este caso, se proporcionan datos de Brasil, China, Europa, España, Australia, México y Estados Unidos, lo que les da una ventaja estratégica en las futuras ofertas de acondicionamiento físico, y así poder impulsar su negocio.

Este año está marcado por los efectos de la pandemia de COVID-19, así como por el impacto económico significativo que ha supuesto en la industria del fitness. La pandemia ha acelerado la actividad de los consumidores en algunos aspectos, como el mercado interno, pero la ha ralentizado en otros, como clubes de salud comerciales.

Las encuestas se realizaron de forma electrónica mediante formulario, y fueron enviadas a los profesionales del fitness y la salud en un periodo de entre 3 y 21 semanas. En Brasil, Europa y Estados Unidos se utilizaron las 41 tendencias de la ACSM, mientras que en otros países se utilizaron muchas de ellas. Todas las regiones recopilaron respuestas utilizando una escala Likert de 10 puntos, que va desde la más alta (10 = tendencia más popular) a la más baja (1 = tendencia menos popular).

Durante este tiempo de incertidumbre global, los programas de salud y fitness clínicos y comerciales deben volver a comprometerse a comprender el comportamiento del consumidor y

crear una estrategia multifacética. En un aspecto global, en el artículo se destacan los cinco aspectos más interesantes. Uno de las tendencias más importantes a nivel mundial es el ejercicio para bajar de peso, siendo N. 1 en países como China, Brasil, México y España. Sin embargo, en otros como Estados Unidos o Australia no ha supuesto una tendencia tan importante. Otra tendencia para este año es el entrenamiento funcional, la cual tiene una popularidad constante en muchas regiones, lo indica que la industria del fitness puede incorporar elementos de entrenamiento funcional en las iniciativas para 2021. Destaca la diferente puntuación del entrenamiento online en distintos países, siendo de las primeras tendencias en Estados Unidos o Brasil, mientras que en otros están en posiciones muy inferiores. Lo mismo ocurre con el entrenamiento virtual, el cual también será tendencia en algunos países. Los profesionales de la salud y el fitness pueden ser creativos al ofrecer sus servicios, así como al utilizar la amplia gama de herramientas en línea disponibles para mejorar la calidad de sus entrenamientos. La certificación de los profesionales del fitness sigue siendo una tendencia importante en el mundo, puesto que tanto en jóvenes sin experiencia como en veteranos se busca una certificación. Esto es diferente en Estados Unidos, en donde esta tendencia tuvo una puntuación mucho menor, debido probablemente a la falta de regulación gubernamental de la industria. Una de las tendencias que más se evidenciará en el estilo de Fitness para el 2021, es el uso de las tecnologías portátiles (smartwatch, bandas cardiovasculares, entre otros), así lo muestra la encuesta Global de tendencias Fitness 2021.

Tipos de establecimientos y compañías que ofrecen, complementan y apoyan el estilo de vida fitness en Bucaramanga

Actualmente en ciudad se encuentra una variedad de empresas que ofrecen servicios orientados al Fitness y al mejoramiento del estado físico y la salud, según la guía de Gimnasios de Bucaramanga BBB, estos son los 10 principales:

1. Canchas sintéticas oriental fútbol club
2. Estadio de Atletismo La Flora
3. GOLDEN-Centro de Acondicionamiento Físico
4. Funcional Body Training
5. BODYTECH
6. Energym Bucaramanga
7. Monster Gym Bucaramanga
8. Imperio FIT
9. Club Natación Titanes de Santander.
10. Futbol Park Campestre

Los competidores en este sector de mercado fitness está ajustado a ofrecer servicios cada vez más personalizados, empujando a las diferentes empresas a adaptarse a las necesidades de sus consumidores, a esto debe sumarse el desarrollo de nuevas tecnologías en el campo del fitness, el acondicionamiento físico y la salud, presionando a estas empresas a ajustarse a ellas para ser competitividad en el mercado, y poder superar la amplia y cambiante competencia.

En estos tiempos de postpandemia la competitividad de las empresas del acondicionamiento Físico y Fitness está definida por un factor fundamental que es la personalización en el servicio, Los usuarios y consumidores finales debido a sus necesidades personales, exigen a las empresas un servicio que mejore cada vez más su experiencia y que los resultados con respecto a calidad de vida sean evidentes.

Debido a esta creciente demanda de los servicios en este sector se ha experimentado unos altos grados de exigencia para lograr la satisfacción de los usuarios Fitness, evidenciándose en una competencia que ofrece mejores servicios los cuales van centrando su especialidad en la personalización para cada usuario; desde visión de las empresas y el entendido que cada cuerpo funciona de manera diferente y cada usuario tiene necesidades distintas.

Con esto se evidencia que la investigación en desarrollo de tecnologías para el fitness, ofrecen a los consumidores finales una experiencia encaminada al mejoramiento de su estilo de vida, que facilita a las personas medir, ajustar y alcanzar resultados deseados de acuerdo a su plan de entrenamiento. Por esta razón las empresas dedicadas a este sector han diversificado sus productos y servicios, con un acompañamiento de profesionales con experiencia en el área de alimentación, acondicionamiento físico y nutrición para desarrollar en los clientes actuales y potenciales su introducción en un estilo de vida fitness y mantenerlo a través de la concientización de los beneficios que este puede traer para ellos mismos, logrando retener a los usuarios permanentemente.

Un factor importante para los establecimientos que promueven y complementan el estilo de vida fitness, es la calidad en sus productos y servicios, ya que estos se ofrecen a un precio el cual esta segmentado para usuarios con un poder adquisitivo medio alto, y para estos consumidores prevalece la calidad por encima del precio. Es importante que dichos establecimientos se preocupen por realizar innovaciones constantes en cuanto a la prestación de sus servicios y fabricación de sus productos que mejore la experiencia de este, y puedan permanecer competitivos en el mercado Fitness.

3.4 Análisis del macro entorno

3.4.1 PESTEL

Tabla 9. PESTEL – Análisis del Macro entorno

	Factor Exógeno	Oportunidad	Amenaza
Ambiental	Pandemia		El día 11 de marzo de 2020 la organización mundial de la salud declaro al Coronavirus Covid-19 paso de ser una epidemia a ser una pandemia, sumado a eso el 6 de mayo se presentó el primer caso positivo de COVID-19 en el territorio colombiano, este hecho principalmente genero inseguridad en toda la población colombiana, afectando directa e indirectamente las empresas enfocadas a la actividad física, debido a la reducción de clientela, debido al riesgo de la población de contagiarse.
Político	Ministerio de la salud	El Ministerio de salud emitió la Resolución 1313 de 2020 en la cual se expone un proceso de apertura gradual y progresivo de los centros de acondicionamiento físico y gimnasios, en los cuales deben estar presentes los protocolos de bioseguridad y un aforo controlado y reducido de 50 personas como máximo en el establecimiento. www.minsalud.gov.co	
	Decretos nacionales		El gobierno nacional y la alcaldía de Bucaramanga y Floridablanca Mediante el uso de sus facultades, decreto toque de queda y ley seca a partir del día 11 de junio de 10 de la noche hasta las 5 de la mañana del día siguiente.

	Factor Exógeno	Oportunidad	Amenaza
Legal	Compromisos con el personal		Debido a las responsabilidades legales con todo el personal bajo contrato legal vigente, como las cajas de compensación, afiliaciones a salud, prestaciones sociales y parafiscales entre otros, las empresa reducen considerablemente el pago a sus empleados, para compensar los gastos fiscales los mismas.
	Medios Audiovisuales	Mediante el surgimiento y popularización de nuevos canales de comunicación virtuales, tales como Team, Meets, Zoom, entre otros, se manifestaron estos nuevos medios para la prestación de nuevos programas de entrenamiento, y desarrollo de diferentes tipos de actividad física.	
	Maquinaria		El PIB en Colombia en el primer trimestre de 2021 tuvo un crecimiento del 2.9%, valor relativamente bajo en comparación con un margen internacional, lo cual genera que las maquinas e implementación deportiva aumenten su valor, debido al cambio de moneda. https://datosmacro.expansion.com/pib/colombia
	Virtualización de la cotidianidad	Debido a la pandemia, la cotidianidad se ha virtualizado, desde los estudios, trabajos, cursos, entrenamientos, entre otros, debido a esto, se ha generado diversos canales para generar nuevos tipos de entrenamiento de forma virtual, con diferentes enfoques y metodologías desde entrenamientos personalizados, hasta clases grupales.	
	<i>Fake News</i>		Debido a la masificación de información, los llamados “ <i>influencers</i> ” y “ <i>gurús</i> ” del entrenamiento recomiendan diferentes actividades, y suplementos contraproducentes, sin tener algún fundamento científico, ni capacitación profesional o técnico, lo cual desmerita el trabajo que se

	Factor Exógeno	Oportunidad	Amenaza
			presenta en un gimnasio o centro de acondicionamiento físico, llegando al punto de ir en contra con información verídica y real de parte de las personas capacitadas.
Social	Aumento de las ENT en la población	Se promedia que el 71% de las muertes a nivel mundial se deben a ENT, y se pronostica un aumento de estas, debido a esto, surge un mayor interés de la población por generar hábitos de vida saludable y reducir la posibilidad de padecer una de estas, siendo así se presenta la posibilidad de adquirir nueva clientela, aumentando así las ganancias y consecutivamente la población que se podría alcanzar.	
	Paro Nacional		En el marco del paro nacional iniciados el 28 de abril de 2021, se presentan distintas restricciones en cuanto a movilidad en general, cuarentenas, desorden público, daños en bienes públicos y privados, lo cual restringe la cotidianidad de los clientes y población en general.
	Desempleo		Debido a la tasa de desempleo ubicada en el 15.1%, reduce las capacidades económicas de clientes potenciales, para acceder a un servicio como el de centro de un acondicionamiento físico, gimnasio, box, etc https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo
	Inseguridad		La percepción de inseguridad de la población colombiana se encuentra en un 40.5% de la población lo cual genera directa e indirectamente miedo en los ciudadanos, incentivándolos a realizar actividad física en su hogar, lo cual representa la pérdida de clientes potenciales y clientes actuales
	Aumento de sedentarismo	Se estima que un 52% de la población Colombiana no ejecuta ningún tipo de	

Factor Exógeno		Oportunidad	Amenaza
		actividad física, lo cual los hace más propenso a padecer algún tipo de enfermedad o padecer algún tipo de enfermedad asociada a la falta de actividad física.	
Económico	Reactivación Económica	A partir del primero de junio, se inició la reactivación económica, eliminando todos los toques de queda, y restricciones horarias y de aperturas de establecimientos, lo cual genera un incentivo en la población para adquirir y probar nuevos servicios y productos dentro de los cuales estaría los centros de acondicionamiento físico	

3.4.2 Evaluación de factores externos (MEFE)

3.4.2.1 Oportunidades.

Tabla 10. Matriz de factores Externos (MEFE) - Oportunidades

Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderación
El Ministerio de salud emitió la Resolución 1313 de 2020 en la cual se expone un proceso de apertura gradual y progresivo de los centros de acondicionamiento físico y gimnasios, en los cuales deben estar presentes los protocolos de bioseguridad y un aforo controlado y reducido de 50 personas como máximo en el establecimiento.	0.08	3	0.24
Mediante el surgimiento y popularización de nuevos canales de comunicación virtuales, tales como Team, Meets, Zoom, entre otros, se manifestaron estos nuevos medios para la prestación de nuevos programas de entrenamiento, y desarrollo de diferentes tipos de actividad física.	0.09	3	0.27

Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderación
Debido a la pandemia, la cotidianidad se ha virtualizado, desde los estudios, trabajos, cursos, entrenamientos, entre otros, debido a esto, se ha generado diversos canales para generar nuevos tipos de entrenamiento de forma virtual, con diferentes enfoques y metodologías desde entrenamientos personalizados, hasta clases grupales.	0.09	4	0.36
Se promedia que el 71% de las muertes a nivel mundial se deben a ENT, y se pronostica un aumento de estas, debido a esto, surge un mayor interés de la población por generar hábitos de vida saludable y reducir la posibilidad de padecer una de estas, siendo así se presenta la posibilidad de adquirir nueva clientela, aumentando así las ganancias y consecutivamente la población que se podría alcanzar.	0.09	4	0.36
Se estima que un 52% de la población Colombiana no ejecuta ningún tipo de actividad física, lo cual los hace más propenso a padecer algún tipo de enfermedad o padecer algún tipo de enfermedad asociada a la falta de actividad física.	0.09	4	0.36
A partir del primero de junio, se inició la reactivación económica, eliminando todos los toques de queda, y restricciones horarias y de aperturas de establecimientos, lo cual genera un incentivo en la población para adquirir y probar nuevos servicios y productos dentro de los cuales estaría los centros de acondicionamiento físico	0.07	3	0.21

3.4.2.2 Amenazas.

Tabla 11. Matriz de factores Externos (MEFE) - Amenazas

Amenazas	Peso	Calificación	Ponderación
El día 11 de marzo de 2020 la organización mundial de la salud declaro al Coronavirus Covid-19 paso de ser una epidemia a ser una pandemia, sumado a eso el 6 de mayo se presentó el primer caso positivo de COVID-19 en el territorio colombiano, este hecho principalmente genero inseguridad en toda la población colombiana, afectando directa e	0.09	1	0.09

Amenazas	Peso	Calificación	Ponderación
indirectamente las empresas enfocadas a la actividad física, debido a la reducción de clientela, debido al riesgo de la población de contagiarse.			
El gobierno nacional y la alcaldía de Bucaramanga y Floridablanca Mediante el uso de sus facultades, decreto toque de queda y ley seca a partir del día 11 de junio de 10 de la noche hasta las 5 de la mañana del día siguiente	0.06	2	0.12
Debido a las responsabilidades legales con todo el personal bajo contrato legal vigente, como las cajas de compensación, afiliaciones a salud, prestaciones sociales y parafiscales entre otros, las empresa reducen considerablemente el pago a sus empleados, para compensar los gastos fiscales los mismas.	0.05	2	0.1
El PIB en Colombia en el primer trimestre de 2021 tuvo un crecimiento del 2.9%, valor relativamente bajo en comparación con un margen internacional, lo cual genera que las maquinas e implementación deportiva aumenten su valor, debido al cambio de moneda.	0.05	1	0.05
Debido a la masificación de información, los llamados “ <i>influencers</i> ” y “gurús” del entrenamiento recomiendan diferentes actividades, y suplementos contraproducentes, sin tener algún fundamento científico, ni capacitación profesional o técnico, lo cual desmerita el trabajo que se presenta en un gimnasio o centro de acondicionamiento físico, llegando al punto de ir en contra con información verídica y real de parte de las personas capacitadas.	0.06	1	0.06
En el marco del paro nacional iniciados el 28 de abril de 2021, se presentan distintas restricciones en cuanto a movilidad en general, cuarentenas, desorden público, daños en bienes públicos y privados, lo cual restringe la cotidianidad de los clientes y población en general.	0.08	1	0.08
Debido a la tasa de desempleo ubicada en el 15.1%, reduce las capacidades económicas de clientes potenciales, para acceder a un servicio como el de centro de un acondicionamiento físico, gimnasio, box, etc	0.04	2	0.08
La percepción de inseguridad de la población colombiana se encuentra en un 40.5% de la población lo cual genera directa e indirectamente miedo en	0.06	2	0.12

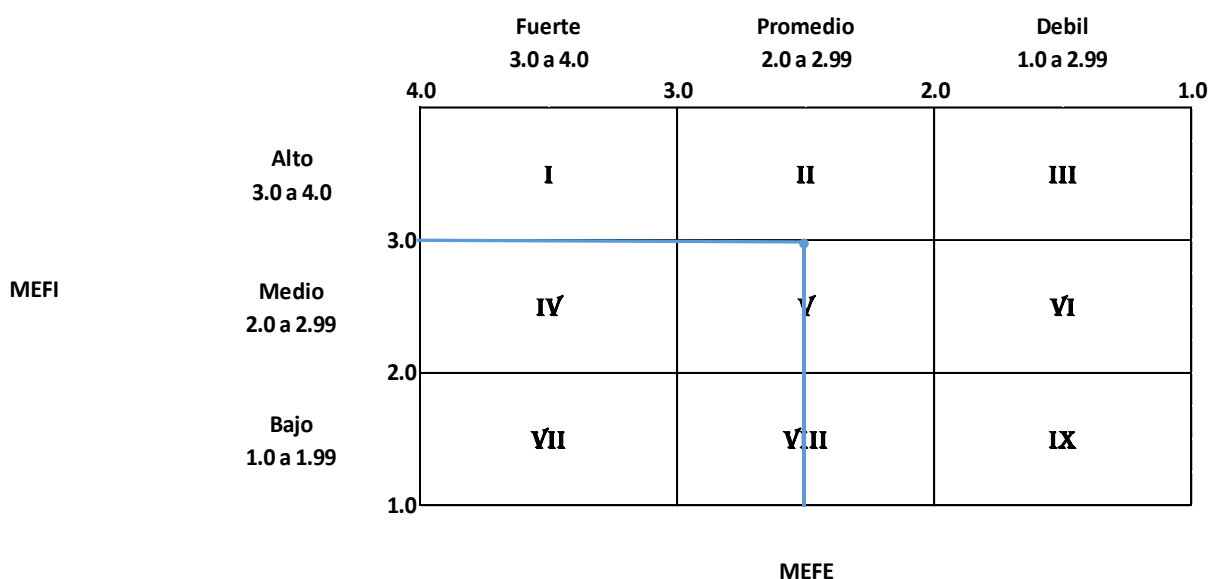
Amenazas	Peso	Calificación	Ponderación
los ciudadanos, incentivándolos a realizar actividad física en su hogar, lo cual representa la pérdida de clientes potenciales y clientes actuales			
Resultado	1		2.5

Según el análisis de la matriz de factores externos (MEFE) la calificación de Fitness People Centro Médico Deportivo S.A.S Deportivo S.A.S es de 2.5 lo cual expone que la empresa debería mantenerse, y conservarse en sus posturas sin embargo presenta oportunidades de mejoras, enfocadas principalmente al ámbito virtual, fortaleciendo y fomentando el uso de plataformas digitales, todo con el fin de evitar una exposición al Covid-19, y seguir fomentando la actividad física y la salud, además de una propuesta de variantes para generar nuevos ingresos, para poder complementar los ingresos de la empresa.

3.5 Postura estratégica de la organización

3.5.1 Matriz Interna-Externa

Figura 2. Representación gráfica de la Matriz Interna-Externa



Según la evaluación, y graficación de nuestra empresa en relación a sus factores internos y externos se puede exponer que nuestra empresa se encuentra ubicada en el cuadrante V el cual se

recomienda estrategias para retener y mantener el enfoque administrativo de la empresa con sus respectivas estrategias, además del desarrollo de nuevos e innovadores productos, para aumentar las fuentes de ingresos, y no depender únicamente de una la cual en el contexto de pandemia podrían verse fuertemente afectada

3.5.2 Matriz PEYEA

3.5.2.1 Fuerza financiera (FF).

Tabla 12. Matriz PEYEA (FF)

Fuerza Financiera FF	Valor numérico
Musculo Financiero	+6
Inversión en infraestructura	+3
Portafolio de nuevas inversiones	+4
Competitividad frente al precio	+2
Convenios con empresas	+2
Total	+ 17
Valor promedio	+ 3.4

3.5.2.2 Fuerza industria (FI).

Tabla 13. Matriz PEYEA (FI)

Fuerza Industrial FI	Valor numérico
Vigilancia Tecnológica	+6
Creación de Nuevas sedes	+4
Maquinaria de última tecnología	+4
Diversificación de portafolio	+2
Capital humano especializado	+3
Total	+19
Valor promedio	+3.8

3.5.2.3 Ventaja competitiva (VC).

Tabla 14. Matriz PEYEA (VC)

Ventaja Competitiva	Valor numérico
Competencias del personal	-2

Ventaja Competitiva	Valor numérico
Estabilidad Laboral	-3
Plataformas Tecnológicas	-4
Técnicos para el manejo de maquinaria	-2
Proceso de selección del personal	-1
Total	-12
Valor Promedio	-2.4

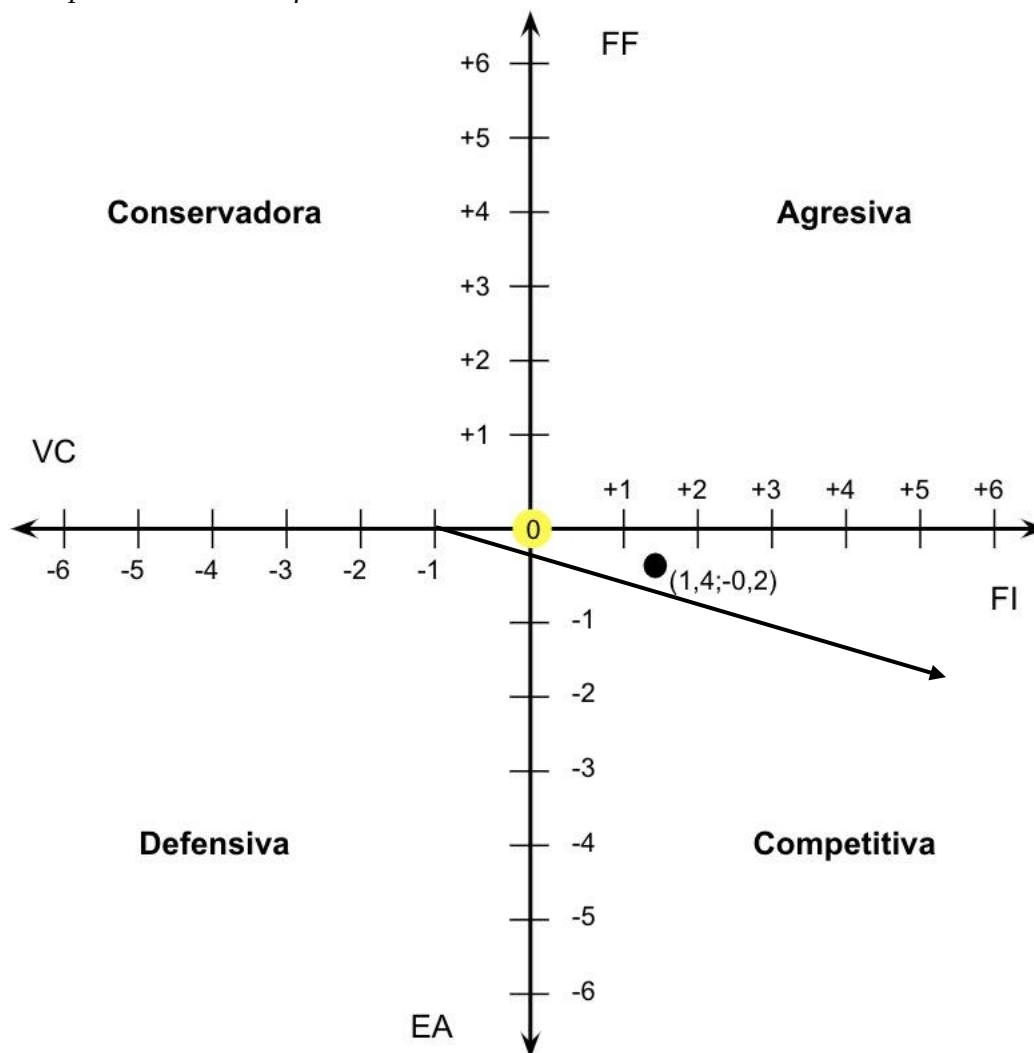
3.5.2.4 Estabilidad del ambiente (EA).

Tabla 15. Matriz PEYEA (EA)

Estabilidad Del Ambiente	Valor numérico
Pandemia	-6
Decretos Nacionales	-2
Maquinarias	-4
Aumento de ENT	-1
Desempleo	-5
Total	-18
Valor Promedio	-3.6

3.5.2.5 Representación gráfica matriz PEYEA.

Figura 3. Representación Grafica de la Matriz PEYEA



Después de analizar, evaluar e interrelacionar las 20 variables más influyentes de los distintos campos tales como Fuerza financiera (FF), Fuerza Industrial(FI), Ventaja competitiva(VC) y Estabilidad del ambiente (EA) se podría concluir que las estrategias recomendadas para el Fitness People Centro Médico Deportivo S.A.S Deportivo S.A.S son de tipo Competitivo, debido a que se analizar un vector en el cuadrante IV de la graficacion del plano

cartesiano de posición estratégica, referenciando una posición competitiva fuerte, con un crecimiento fuerte en el mercado

3.6 Software MICMAC

3.6.1 Variables utilizadas

Tabla 16. Variables Utilizadas en el Software MICMAC

1. N°	LONG LABEL	SHORT LABEL	DESCRIPTION	THEME
1	Equipo y maquinaria actualizada	Maquinaria	Adquisición de maquinaria importada y certificada de alta calidad	
2	Competencias del profesional	Eficiencia	Eficiencia en los procesos de selección del personal capacitado para las diferentes áreas	
3	Talentos del profesional	Procesos	Excelente planeación y desarrollo en los procesos administrativos, técnicos y prestación de servicios	
4	Escala Salarial	FechaPago	Los pagos se realizan en los tiempos establecidos para todo el personal	
5	Técnicos para el manejo de las maquinas	DuraActivo	Se presenta un constante mantenimiento general de las sedes, mejorando los procesos locativos de mantenimiento y compra de activos	
6	Procesos de atención al cliente	Atencion	Aptitudes del personal cualificado para llevar a cabo la solución de conflictos	
7	Estabilidad Laboral	bajosueldo	En base a la inconformidad por parte del sueldo de los entrenadores se presenta una rotación constante de personal	
8	Quejas y reclamos	PQRS	En distintas ocasiones el conducto regular no satisface al cliente	
9	Salario	Salarios	Pese a ser profesional o técnico capacitado en el área se remunera con un sueldo mínimo a la mayoría del talento humano	
10	Equipo y Maquinaria para realizar los procesos	Ausencia	Limita las opciones del cliente para el uso específico de máquinas por sede	
11	Plataformas Tecnológicas	Plataforma	No hay un responsable directo de la plataforma virtual	

1. N°	LONG LABEL	SHORT LABEL	DESCRIPTION	THEME
12	Competitividad de precios	Competitiv	Competitividad en precio frente a la competencia	
13	Estados Financieros	Creditos	Estados financieros positivos para acceder a créditos	
14	Punto de Equilibrio Economico	.Equilibri		
15	Ministerio de Salud	Reapertura	El Ministerio de salud emitió la Resolución 1313 de 2020 en la cual se expone un proceso de apertura gradual y progresivo de los centros de acondicionamiento físico y gimnasios, en los cuales deben estar presentes los protocolos de bioseguridad y un aforo controlado y reducido de 50 personas como máximo en el establecimiento.	
16	Medios Audiovisuales	Mediovirtu	Mediante el surgimiento y popularización de nuevos canales de comunicación virtuales, tales como Team, Meets, Zoom, entre otros, se manifestaron estos nuevos medios para la prestación de nuevos programas de entrenamiento, y desarrollo de diferentes tipos de actividad física	
17	Aumento de las ENT en la población	+ENT	Se promedia que el 71% de las muertes a nivel mundial se deben a ENT, y se pronostica un aumento de estas, debido a esto, surge un mayor interés de la población por generar hábitos de vida saludable y reducir la posibilidad de padecer una de estas, siendo así se presenta la posibilidad de adquirir nueva clientela, aumentando así las ganancias y consecutivamente la población que se podría alcanzar	
18	Aumento de sedentarismo	Sedentaris	Se estima que un 52% de la población colombiana no ejecuta ningún tipo de actividad física, lo cual los hace más propenso a padecer algún tipo de enfermedad o padecer algún tipo de enfermedad asociada a la falta de actividad física	
19	Pandemia	Pandemia	El día 11 de marzo de 2020 la organización mundial de la salud declaro al Coronavirus Covid-19 paso de ser una epidemia a ser una pandemia, sumado a eso el 6 de mayo se presentó el primer caso positivo de COVID-19 en el territorio colombiano, este hecho	

1. N°	LONG LABEL	SHORT LABEL	DESCRIPTION	THEME
			principalmente genero inseguridad en toda la población colombiana, afectando directa e indirectamente las empresas enfocadas a la actividad física, debido a la reducción de clientela, debido al riesgo de la población de contagiarse	
20	Maquinaria importada	PIB	El PIB en Colombia en el primer trimestre de 2021 tuvo un crecimiento del 2.9%, valor relativamente bajo en comparación con un margen internacional, lo cual genera que las maquinas e implementación deportiva aumenten su valor, debido al cambio de moneda	
21	Fake News	Fake News	Debido a la masificación de información, los llamados "influencers" y "gurús" del entrenamiento recomiendan diferentes actividades, y suplementos contraproducentes, sin tener algún fundamento científico, ni capacitación profesional o técnico, lo cual desmerita el trabajo que se presenta en un gimnasio o centro de acondicionamiento físico, llegando al punto de ir en contra con información verídica y real de parte de las personas capacitadas.	
22	Desempleo	Desempleo	Debido a la tasa de desempleo ubicada en el 15.1%, reduce las capacidades económicas de clientes potenciales, para acceder a un servicio como el de centro de un acondicionamiento físico, gimnasio, box, etc	
23	Inseguridad Social	Inseguridad	La percepción de inseguridad de la población colombiana se encuentra en un 40.5% de la población lo cual genera directa e indirectamente miedo en los ciudadanos, incentivándolos a realizar actividad física en su hogar, lo cual representa la pérdida de clientes potenciales y clientes actuales	
24	Paro Nacional	Paro	En el marco del paro nacional iniciados el 28 de abril de 2021, se presentan distintas restricciones en cuanto a movilidad en general, cuarentenas, desorden público, daños en bienes públicos y privados, lo cual restringe la cotidianidad de los clientes y población en general	

3.6.2 Matriz de evaluación (MDI)

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

Figura 4. Matriz de Evaluación (MDI)

	24 : Paro	23 : Insegurida	22 : Desempleo	21 : Fake News	20 : PIB	19 : Pandemia	18 : Sedentaris	17 : +ENT	16 : Mediovirtu	15 : Reapertura	14 : .Equilibri	13 : Creditos	12 : Competitiv	11 : Plataforma	10 : Ausencia	9 : Salarios	8 : PQRS	7 : bajosueldo	6 : Atencion	5 : DuraActivo	4 : FechaPago	3 : Procesos	2 : Eficiencia	1 : Maquinaria
1 : Maquinaria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0
2 : Eficiencia	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	1	0	0	1	0	2	2	0	2	0	2
3 : Procesos	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2	1	1	1	1	1	P	0	0	0	0
4 : FechaPago	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 : DuraActivo	2	2	3	0	0	1	0	0	0	0	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6 : Atencion	0	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0
7 : bajosueldo	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8 : PQRS	0	1	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9 : Salarios	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10 : Ausencia	3	0	1	0	1	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
11 : Plataforma	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12 : Competitiv	2	2	1	0	2	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13 : Creditos	1	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14 : .Equilibri	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15 : Reapertura	0	1	1	1	3	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16 : Mediovirtu	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17 : +ENT	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18 : Sedentaris	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19 : Pandemia	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20 : PIB	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0
21 : Fake News	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	0	P	0	0	0	0	0	1	0	0
22 : Desempleo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	2	2	0	0	0	0	2	1	0	2	3
23 : Insegurida	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	2	1	0	0	0	0	0	0	2
24 : Paro	2	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	2	2	3	1	0	0	2	3	0	2	2	0	0

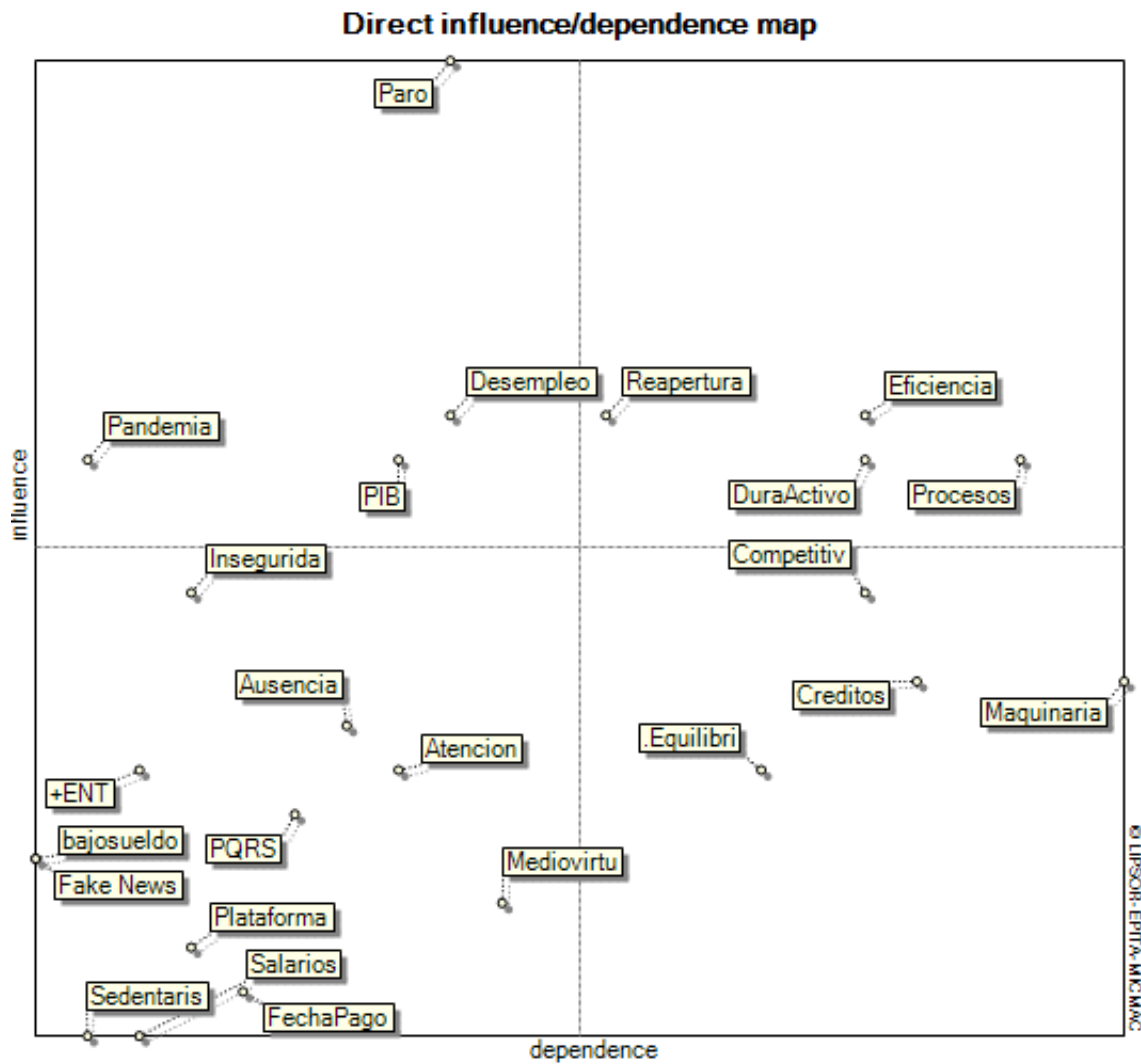
3.6.3 Características de la matriz

Tabla 17. Características de la matriz

INDICATOR	VALUE
Matrix size	24
Number of iterations	2
Number of zeros	426
Number of ones	82
Number of twos	54
Number of threes	10
Number of P	4
Total	150
Fillrate	26,04167%

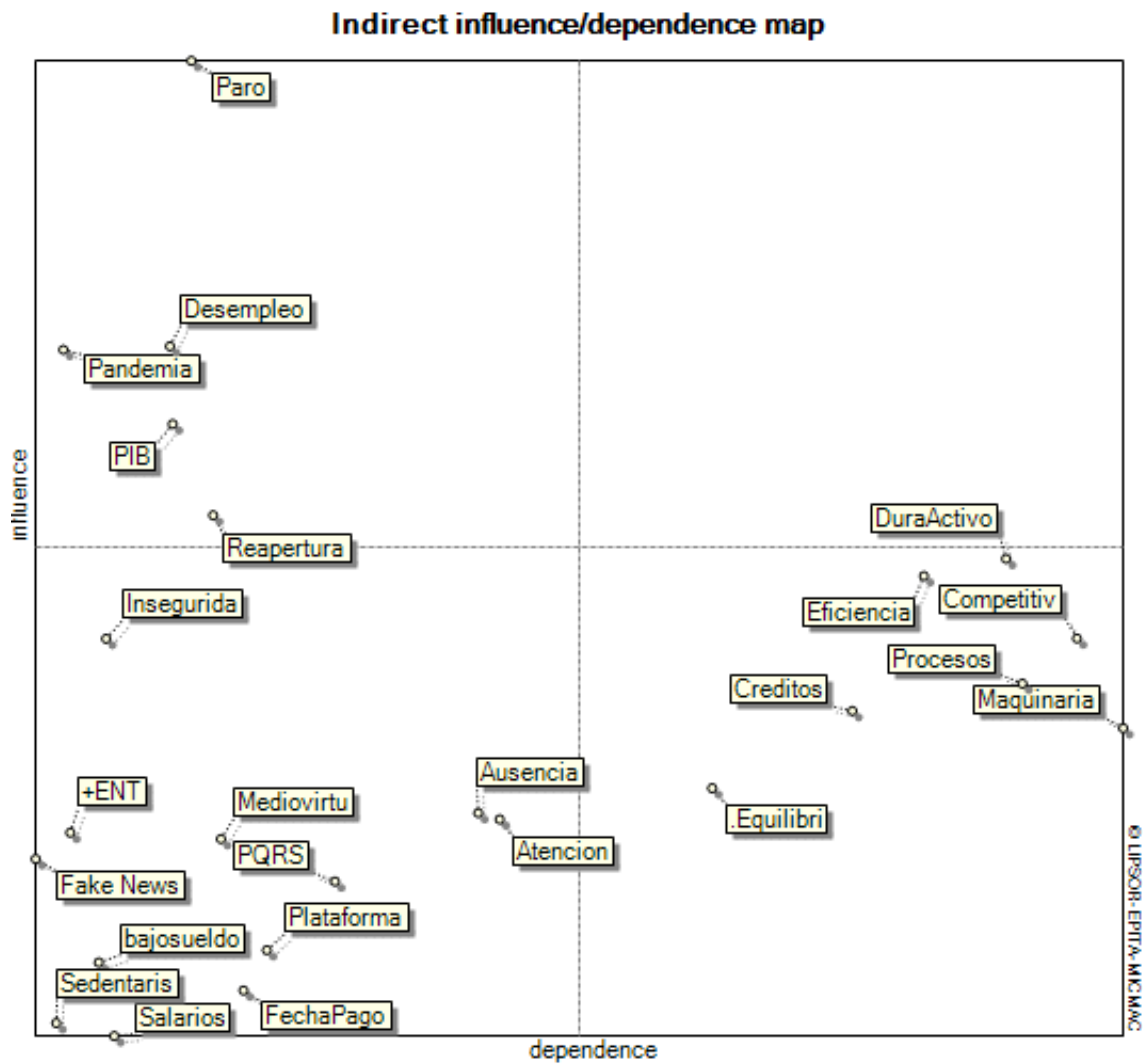
3.6.4 Plano de influencias directas

Figura 5. Plano de Influencias directas



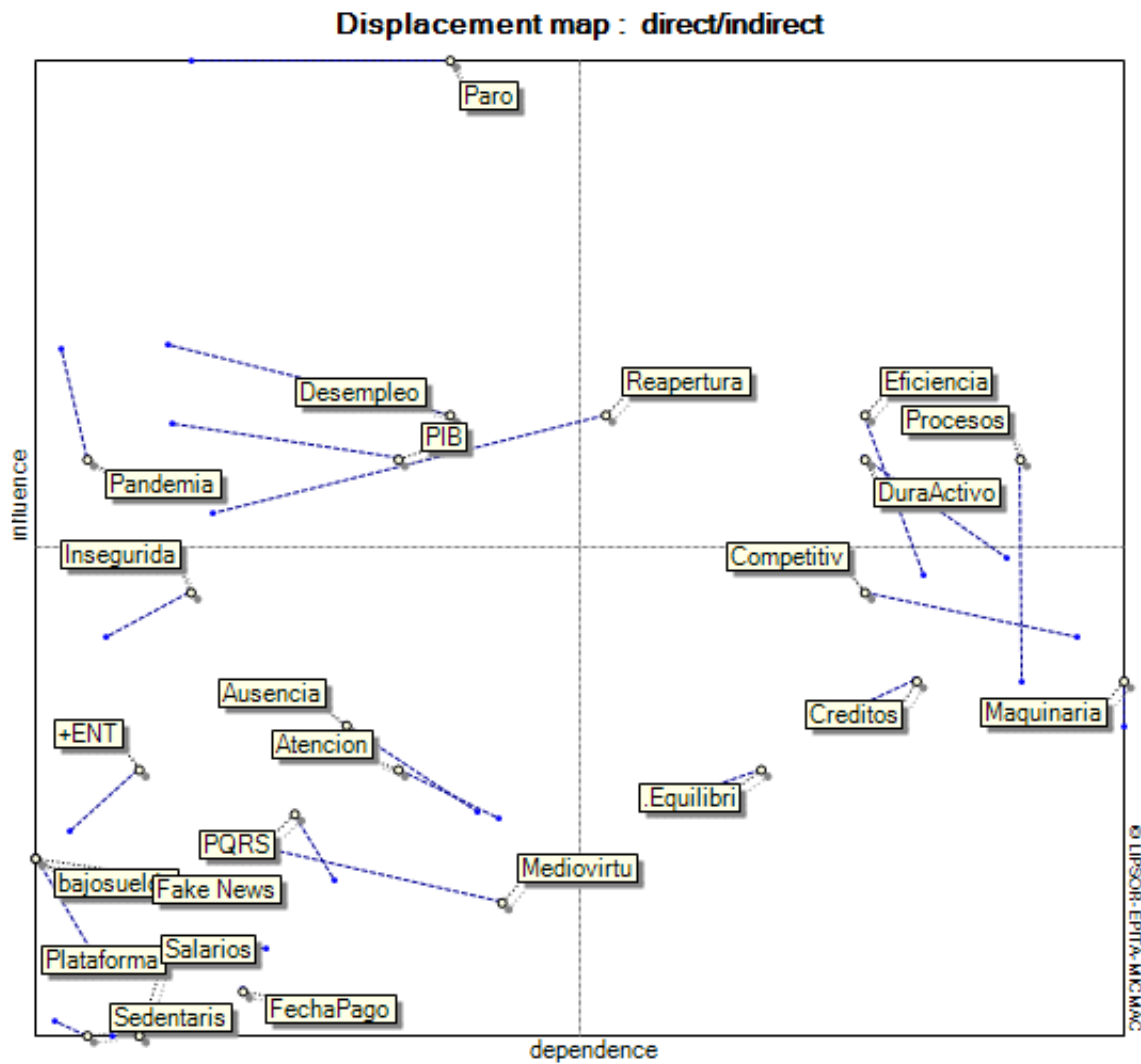
3.6.5 Plano de influencias indirectas

Figura 6. Plano de Influencias Indirectas



3.6.6 Plano de desplazamientos

Figura 7. Plano de Desplazamientos



3.6.7 Listado de variables estratégicas

Las siguientes variables estratégicas son el resultado de la calificación mediante el Software MICMAC en las cuales la empresa Fitness People Centro Médico Deportivo S.A.S Deportivo S.A.S Debería desarrollar sus principales acciones

- Reapertura
- Eficiencia
- Durabilidad de activos

- Procesos
- Maquinaria
- Competitividad

3.7 Software SMIC

3.7.1 Perfil de expertos

Darwin Franck Duran Herrera nacido el 16 de junio de 1999 en la ciudad de Cúcuta de Norte de Santander, Profesional en Cultura Física Deporte y recreación de la Universidad Santo Tomas Seccional Bucaramanga, Aspirante a especialista en administración deportiva cuenta con una experiencia de 1 año en el entrenamiento personalizado enfocadas a la rehabilitación, y clases grupales enfocadas al entrenamiento tipo Crossfit.

Melba Roció Mieles Ramírez nacida 6 de febrero de 1974 en la ciudad de Valledupar-Cesar, Licenciada en Educación Física Recreación y Deportes de la Unicosta - CUC, 23 años de experiencia en cargos administrativos en Educación Superior pública y privada, Docente en Educación Superior, actualmente directora del programa Entrenamiento Deportivo Areandina Valledupar.

Duvan Fernando Suarez Rivera, nacido el 29 de julio de 1996 en la ciudad de Bucaramanga- Santander, Profesional en Cultura física deporte y recreación de la Universidad Santo Tomás de Aquino Bucaramanga, coordinador y líder deportivo de Fitness People Centro Médico Deportivo de la sede Parque Central en el Municipio de Piedecuesta, certificación americana IHP en entrenamiento funcional con más de 6 años de experiencia en acondicionamiento físico personalizado y grupal.

Juliana Hernández Monroy, nacida en Bogotá D.C. el 6 de mayo de 2001, Estudiante de medicina en la Universidad autónoma de Bucaramanga, con experiencia en cuidado de infantes en el área de atención primaria de Foscal Internacional.

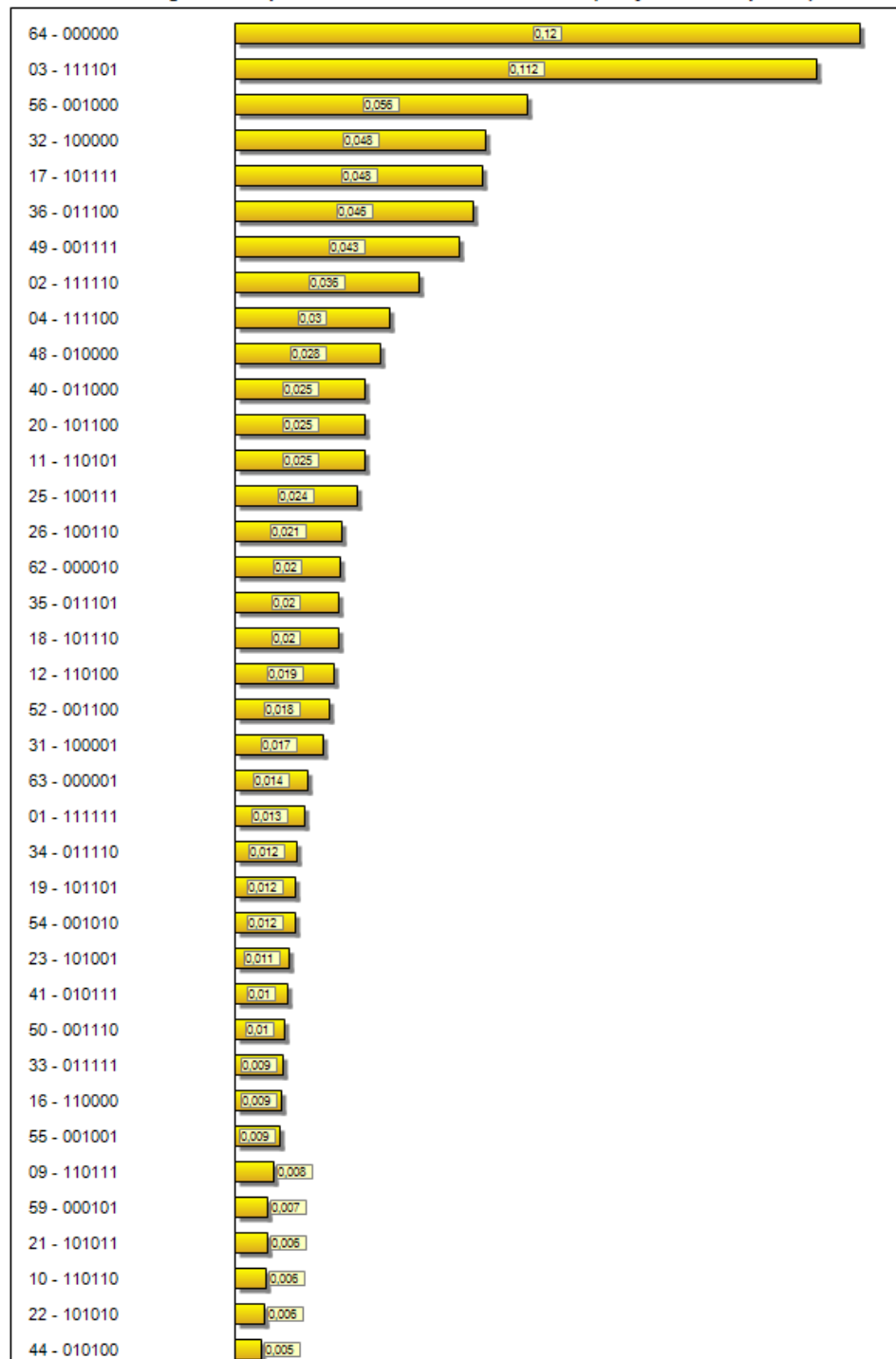
Cristian Camilo Salazar Bayona, nacido en San Gil Santander el 9 de octubre de 1997, profesional en cultura física deporte y recreación de la universidad Santo Tomas seccional Bucaramanga, aspirante a especialista en administración deportiva, además cuenta con 3 años de experiencia como entrenador de voleibol en fundamentación y competencia

3.7.2 Presentación de escenarios en histograma

3.7.2.1 Histograma de grupo de expertos.

Figura 8. Plano de escenarios en Histograma por grupo de expertos

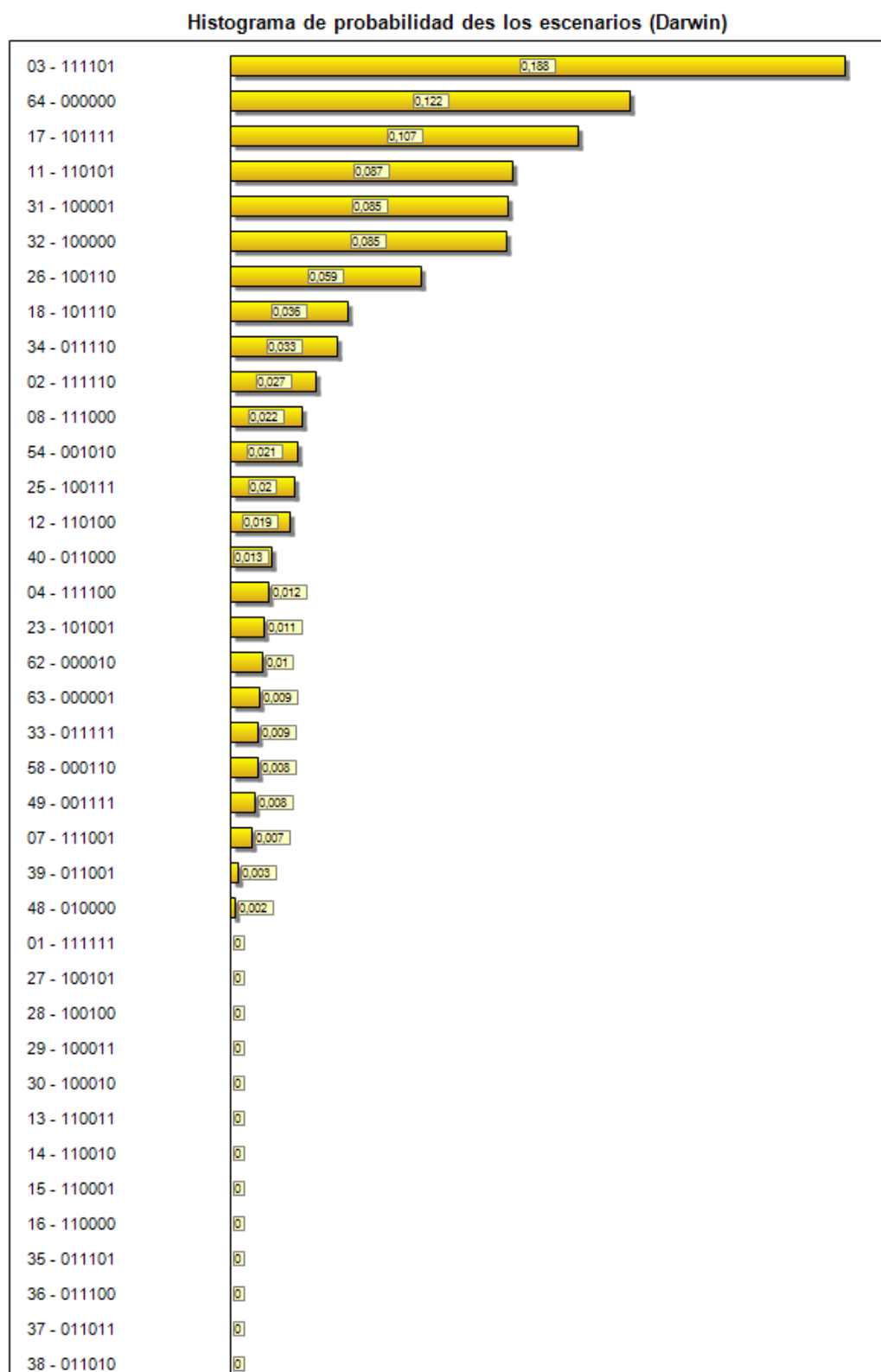
Histograma de probabilidad des los escenarios (Conjunto de expertos)





3.7.2.2 Histograma del experto Darwin Franck Duran Herrera.

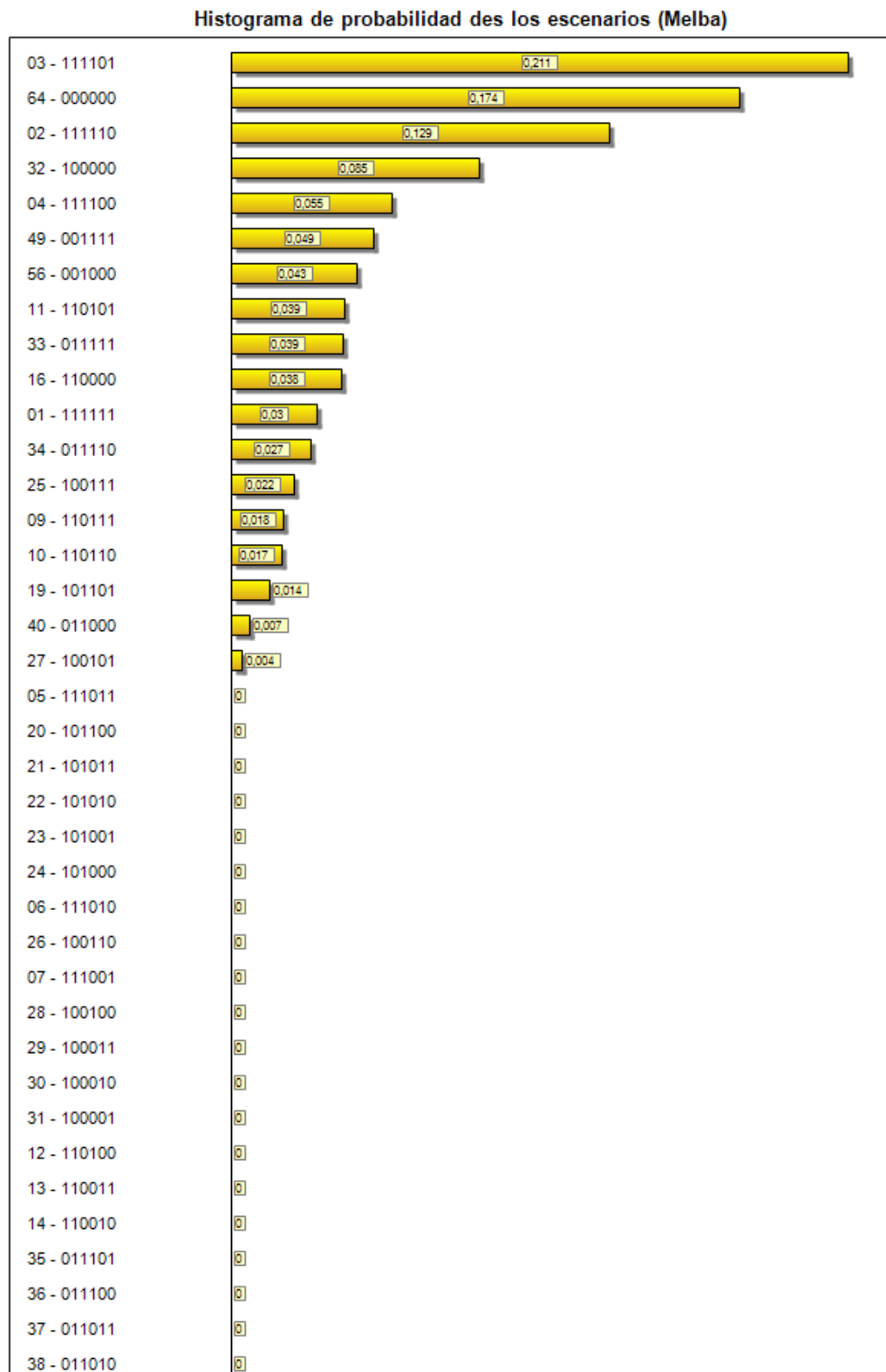
Figura 9. Histograma del experto Darwin Franck Duran Herrera



05 - 111011	0	© UPSOR-EPITA-PROB-EXPERT
09 - 110111	0	
41 - 010111	0	
42 - 010110	0	
43 - 010101	0	
44 - 010100	0	
45 - 010011	0	
46 - 010010	0	
47 - 010001	0	
19 - 101101	0	
20 - 101100	0	
50 - 001110	0	
51 - 001101	0	
52 - 001100	0	
53 - 001011	0	
21 - 101011	0	
55 - 001001	0	
56 - 001000	0	
57 - 000111	0	
22 - 101010	0	
59 - 000101	0	
60 - 000100	0	
61 - 000011	0	
10 - 110110	0	
24 - 101000	0	
06 - 111010	0	

3.7.2.3 Histograma del experto Melba Roció Mieleles Ramírez.

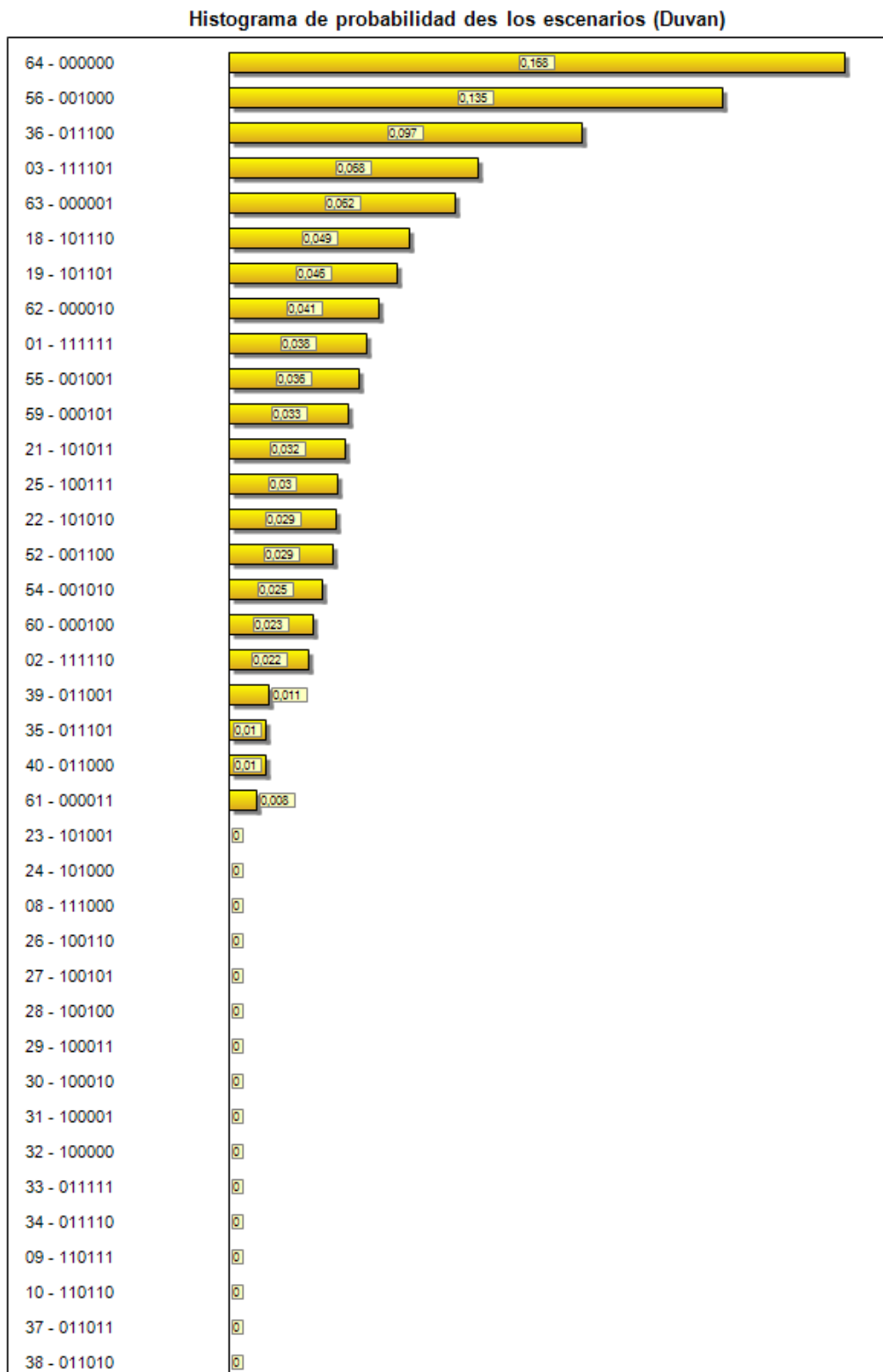
Figura 10. Histograma del experto Melba Roció Mieleles Ramírez



39 - 011001	0
15 - 110001	0
41 - 010111	0
42 - 010110	0
43 - 010101	0
44 - 010100	0
45 - 010011	0
46 - 010010	0
47 - 010001	0
48 - 010000	0
08 - 111000	0
50 - 001110	0
51 - 001101	0
52 - 001100	0
53 - 001011	0
54 - 001010	0
55 - 001001	0
17 - 101111	0
57 - 000111	0
58 - 000110	0
59 - 000101	0
60 - 000100	0
61 - 000011	0
62 - 000010	0
63 - 000001	0
18 - 101110	0

3.7.2.4 Histograma del experto Duvan Fernando Suarez Rivera.

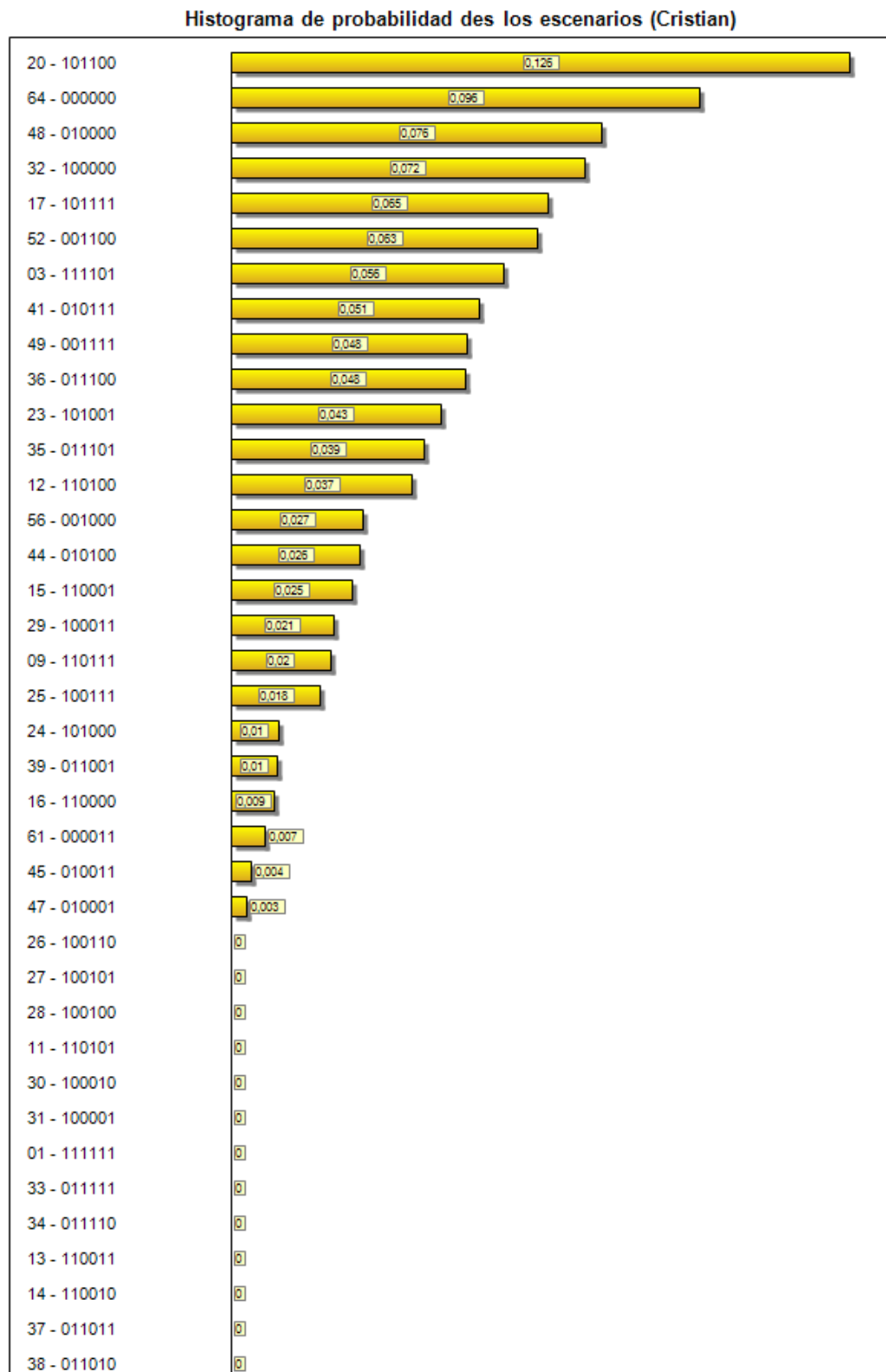
Figura 11. Histograma del experto Duvan Fernando Suarez Rivera



11 - 110101	0
12 - 110100	0
41 - 010111	0
42 - 010110	0
43 - 010101	0
44 - 010100	0
45 - 010011	0
46 - 010010	0
47 - 010001	0
48 - 010000	0
49 - 001111	0
50 - 001110	0
51 - 001101	0
13 - 110011	0
53 - 001011	0
14 - 110010	0
15 - 110001	0
16 - 110000	0
57 - 000111	0
58 - 000110	0
17 - 101111	0
04 - 111100	0
05 - 111011	0
20 - 101100	0
06 - 111010	0
07 - 111001	0

3.7.2.5 Histograma del experto Cristian Camilo Salazar Bayona.

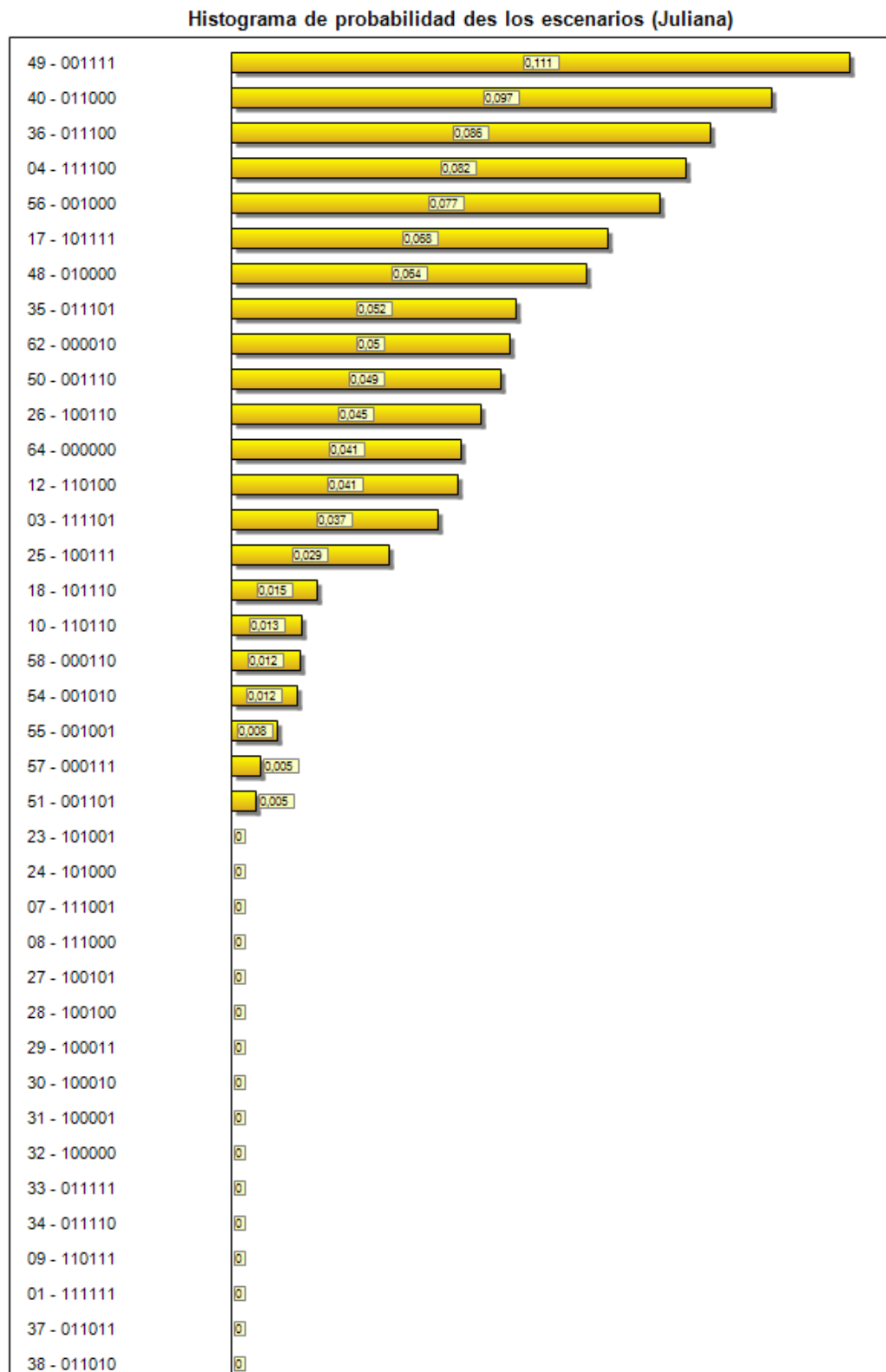
Figura 12. Histograma del experto Cristian Camilo Salazar Bayona



04 - 111100	0
40 - 011000	0
05 - 111011	0
42 - 010110	0
43 - 010101	0
06 - 111010	0
18 - 101110	0
46 - 010010	0
19 - 101101	0
07 - 111001	0
21 - 101011	0
50 - 001110	0
51 - 001101	0
22 - 101010	0
53 - 001011	0
54 - 001010	0
55 - 001001	0
08 - 111000	0
57 - 000111	0
58 - 000110	0
59 - 000101	0
60 - 000100	0
02 - 111110	0
62 - 000010	0
63 - 000001	0
10 - 110110	0

3.7.2.6 Histograma del experto Juliana Hernández Monroy.

Figura 13. Histograma del experto Juliana Hernández Monroy



39 - 011001	0
11 - 110101	0
41 - 010111	0
42 - 010110	0
43 - 010101	0
44 - 010100	0
45 - 010011	0
46 - 010010	0
47 - 010001	0
02 - 111110	0
13 - 110011	0
14 - 110010	0
15 - 110001	0
52 - 001100	0
53 - 001011	0
16 - 110000	0
05 - 111011	0
06 - 111010	0
19 - 101101	0
20 - 101100	0
59 - 000101	0
60 - 000100	0
61 - 000011	0
21 - 101011	0
63 - 000001	0
22 - 101010	0

3.7.3 Presentación de escenarios bajo forma de matriz

Figura 14. Escenarios bajo forma de matriz

	Expertos	Ensemble des experts
33 : 011111	0,009	0,009
34 : 011110	0,012	0,012
35 : 011101	0,02	0,02
36 : 011100	0,046	0,046
37 : 011011	0	0
38 : 011010	0	0
39 : 011001	0,005	0,005
40 : 011000	0,025	0,025
41 : 010111	0,01	0,01
42 : 010110	0	0
43 : 010101	0	0
44 : 010100	0,005	0,005
45 : 010011	0,001	0,001
46 : 010010	0	0
47 : 010001	0,001	0,001
48 : 010000	0,028	0,028
49 : 001111	0,043	0,043
50 : 001110	0,01	0,01
51 : 001101	0,001	0,001
52 : 001100	0,018	0,018
53 : 001011	0	0
54 : 001010	0,012	0,012
55 : 001001	0,009	0,009
56 : 001000	0,056	0,056
57 : 000111	0,001	0,001
58 : 000110	0,004	0,004
59 : 000101	0,007	0,007
60 : 000100	0,005	0,005
61 : 000011	0,003	0,003
62 : 000010	0,02	0,02
63 : 000001	0,014	0,014
64 : 000000	0,12	0,12

© LPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

	Expertos	Ensemble des experts
1 : 111111	0,013	0,013
2 : 111110	0,036	0,036
3 : 111101	0,112	0,112
4 : 111100	0,03	0,03
5 : 111011	0	0
6 : 111010	0	0
7 : 111001	0,001	0,001
8 : 111000	0,004	0,004
9 : 110111	0,008	0,008
10 : 110110	0,006	0,006
11 : 110101	0,025	0,025
12 : 110100	0,019	0,019
13 : 110011	0	0
14 : 110010	0	0
15 : 110001	0,005	0,005
16 : 110000	0,009	0,009
17 : 101111	0,048	0,048
18 : 101110	0,02	0,02
19 : 101101	0,012	0,012
20 : 101100	0,025	0,025
21 : 101011	0,006	0,006
22 : 101010	0,006	0,006
23 : 101001	0,011	0,011
24 : 101000	0,002	0,002
25 : 100111	0,024	0,024
26 : 100110	0,021	0,021
27 : 100101	0,001	0,001
28 : 100100	0	0
29 : 100011	0,004	0,004
30 : 100010	0	0
31 : 100001	0,017	0,017
32 : 100000	0,048	0,048

© LPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

3.7.4 Escenarios probables

3.7.4.1 Causa efecto del escenario más probable (pesimista).

Tabla 18. Escenario más probable (Pesimista)

Escenario Mas Probable (Pesimista) 64-000000 con una posibilidad del 0,12%	
¿Qué Paso en el camino? ¿Qué hicimos, que dejamos de hacer?	Consecuencias ¿Qué implicaciones tiene?
La empresa no realizo un correcto seguimiento al cumplimiento de los protocolos de bioseguridad	Los clientes se vieron expuestos a contagios, lo que incremento las cifras a nivel nacional , por consiguiente en el departamento de Santander no aumento el aforo máximo de personas.
La empresa no se interesa en contratar a un personal más idóneo, cualificado y titulado para el desarrollo de sus labores internas.	Los procesos generales de la empresa y personal no se actualizaron lo que genero desinterés en los mismos clientes, razón cual optan por cambiarse a otra centro de entrenamiento
Fitness People no creo alternativas para que el Personal de mantenimiento pudiera desarrollar sus funciones adecuadamente, y en los tiempos Establecidos.	Genero un mal funcionamiento, deterioro de los equipos y mala imagen de estos, lo cual genera descontento entre los usuarios, además reduce la confianza en los mismos para el desarrollo de sus rutinas
El personal cualificado no se enfocó en prestar un mejor servicio ni mejorar su alcance, razón por la cual no atraieron nueva cliente lo que genero un no aumento de sus ingresos	No se lograron las metas de ventas mensuales, lo cual creo un punto de estancamiento financiero en la empresa, lo que ralentizo la expansión de la marca.
Fitness People no se interesó en reducir los precios de su mensualidad, lo que debido a la pandemia afecto considerablemente los afiliados al centro medico deportivo	La clientela no puede asumir estos costos, lo que los fuerza a un cambio de centro de acondicionamiento con un menor costo que el Fitness People, lo que genera una reducción de ingresos
La empresa no desarrollo nuevas fuentes de ingreso ni estrategias en pandemia	Se generó un proceso de resección económica limitando el incremento del PIB a nivel nacional

3.7.4.2 Causa-Efecto del escenario optimista.

Tabla 19. Escenario Optimista

Escenario Optimista 01-111111 con una probabilidad de realización del 0,013%	
¿Qué Paso en el camino?	Consecuencias
¿Qué hicimos, que dejamos de hacer?	¿Qué implicaciones tiene?
La empresa realizo un correcto seguimiento de los respectivos protocolos de bioseguridad.	Al reducirse la exposición de los clientes al virus en el centro médico deportivo, se redujeron los casos a nivel departamental lo que ocasiono un aumento de aforo máximo en los establecimientos de actividad física y deporte en toda la región.
Fitness People decidió renovar su personal de planta, dentro de los cuales únicamente aceptaban profesionales en las respectivas áreas de desarrollo.	Al realizar estas nuevas contrataciones el nuevo personal desarrollo nuevos procesos, nuevas formas de prestación de servicios, y atención al cliente, influenciados de las nuevas tendencias, lo cual alcanzo a una nueva clientela, incrementando las ventas del centro médico deportivo
La empresa desarrollo una correcta estrategia y horarios específicos para que el personal técnico pudiera realizar los mantenimientos respectivos en las distintas áreas y maquinaria.	Al poderse realizar los respectivos mantenimientos en las distintas áreas y contextos del centro médico deportivo mantuvo una correcta imagen y funcionamiento de las mismas, generando así satisfacción en los clientes, además de una posible atracción de nuevos usuarios
El personal desarrollo correctamente las estrategias en prestación de servicios, y alcance, las cuales refirieron a nuevos clientes aumentando así las ganancias	Los colaboradores al alcanzar la meta de 60 millones mensuales, fueron beneficiados con el salario emocional, lo cual los motivo y apropio a seguir cumpliendo con la meta, de la mano de un correcto desarrollo de sus funciones.
La empresa redujo sus costos de mensualidad, lo que atrajo y mantuvo la clientela.	Al haber una mayor clientela, las ganancias aumentaron lo que genero mayores ingresos y una mayor y más rápida expansión de la marca
La empresa desarrollo una correcta planeación y adaptación a la pandemia, manteniendo sus ingresos	Al desarrollar una correcta adaptación, apporto al desarrollo económico del país, fomentando el aumento del PIB

3.7.4.3 Causa-Efecto del escenario alterno.

Tabla 20. Escenario alterno #1

Escenario Alterno 34-011110 con una probabilidad de realización del 0,012%	
¿Qué Paso en el camino?	Consecuencias
¿Qué hicimos, que dejamos de hacer?	¿Qué implicaciones tiene?
La empresa no realizó un correcto seguimiento al cumplimiento de los protocolos de bioseguridad	Los clientes se vieron expuestos a contagios, lo que incremento las cifras a nivel nacional , por consiguiente en el departamento de Santander no aumento el aforo máximo de personas.
Fitness People decidió renovar su personal de planta, dentro de los cuales únicamente aceptaban profesionales en las respectivas áreas de desarrollo.	Al realizar estas nuevas contrataciones el nuevo personal desarrollo nuevos procesos, nuevas formas de prestación de servicios, y atención al cliente, influenciados de las nuevas tendencias, lo cual alcanzo a una nueva clientela, incrementando las ventas del centro médico deportivo
La empresa desarrollo una correcta estrategia y horarios específicos para que el personal técnico pudiera realizar los mantenimientos respectivos en las distintas áreas y maquinaria.	Al poderse realizar los respectivos mantenimientos en las distintas áreas y contextos del centro médico deportivo mantuvo una correcta imagen y funcionamiento de las mismas, generando así satisfacción en los clientes, además de una posible atracción de nuevos usuarios
El personal desarrollo correctamente las estrategias en prestación de servicios, y alcance, las cuales refirieron a nuevos clientes aumentando así las ganancias	Los colaboradores al alcanzar la meta de 60 millones mensuales, fueron beneficiados con el salario emocional, lo cual los motivo y apropio a seguir cumpliendo con la meta, de la mano de un correcto desarrollo de sus funciones.
La empresa redujo sus costos de mensualidad, lo que atrajo y mantuvo la clientela.	Al haber una mayor clientela, las ganancias aumentaron lo que genero mayores ingresos y una mayor y más rápida expansión de la marca
La empresa no desarrollo nuevas fuentes de ingreso ni estrategias en pandemia	Se generó un proceso de resección económica limitando el incremento del PIB a nivel nacional

3.7.4.4 Causa-Efecto del escenario Alterno.

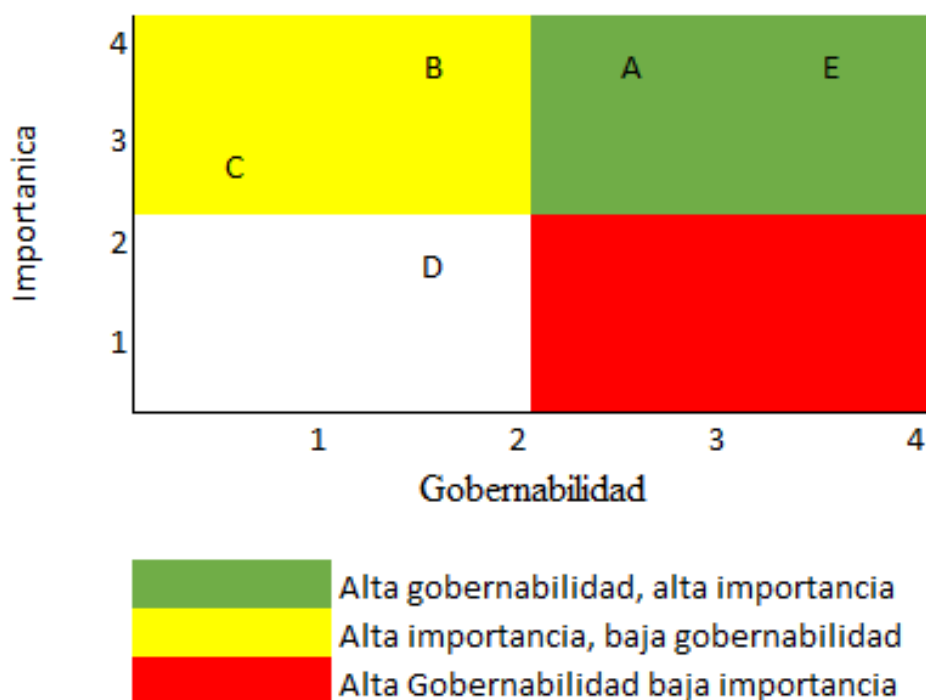
Tabla 21. Escenario alterno #2

Escenario Alterno 36-011100 con una probabilidad de realización del 0,046	
¿Qué Paso en el camino?	Consecuencias
¿Qué hicimos, que dejamos de hacer?	¿Qué implicaciones tiene?
La empresa no realizó un correcto seguimiento al cumplimiento de los protocolos de bioseguridad	Los clientes se vieron expuestos a contagios, lo que incremento las cifras a nivel nacional , por consiguiente en el departamento de Santander no aumento el aforo máximo de personas.
Fitness People decidió renovar su personal de planta, dentro de los cuales únicamente aceptaban profesionales en las respectivas áreas de desarrollo.	Al realizar estas nuevas contrataciones el nuevo personal desarrollo nuevos procesos, nuevas formas de prestación de servicios, y atención al cliente, influenciados de las nuevas tendencias, lo cual alcanzo a una nueva clientela, incrementando las ventas del centro médico deportivo
La empresa desarrollo una correcta estrategia y horarios específicos para que el personal técnico pudiera realizar los mantenimientos respectivos en las distintas áreas y maquinaria.	Al poderse realizar los respectivos mantenimientos en las distintas áreas y contextos del centro médico deportivo mantuvo una correcta imagen y funcionamiento de las mismas, generando así satisfacción en los clientes, además de una posible atracción de nuevos usuarios
El personal desarrollo correctamente las estrategias en prestación de servicios, y alcance, las cuales refirieron a nuevos clientes aumentando así las ganancias	Los colaboradores al alcanzar la meta de 60 millones mensuales, fueron beneficiados con el salario emocional, lo cual los motivo y apropió a seguir cumpliendo con la meta, de la mano de un correcto desarrollo de sus funciones.
Fitness People no se interesó en reducir los precios de su mensualidad, lo que debido a la pandemia afectó considerablemente los afiliados al centro médico deportivo	La clientela no puede asumir estos costos, lo que los fuerza a un cambio de centro de acondicionamiento con un menor costo que el Fitness People, lo que genera una reducción de ingresos
La empresa no desarrollo nuevas fuentes de ingreso ni estrategias en pandemia	Se generó un proceso de resección económica limitando el incremento del PIB a nivel nacional

3.7.5 Construcción de escenario apuesta

Tabla 22. Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico Reapertura

Variable estratégica		Reapertura	
Objetivo		Supervisar estrictamente los protocolos de bioseguridad, para así influir en la disminución de casos por COVID-19 a nivel nacional	
Hipótesis		-¿Qué tan probable es que se aumente el aforo máximo de 50 personas en los centro de acondicionamiento físico, gimnasios, y box?	
Matriz Rice			
Reducir		Incrementar	
		-Protocolos -Supervisión -Ampliación Horaria	
Eliminar		Crear	
-Uso de Zonas Húmedas		-Pasaporte Virtual	
#	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
A	Protocolos de Bioseguridad	4	3
B	Supervisión constante de cumplimiento de protocolos de Bioseguridad y distanciamiento social	4	2
C	Ampliación de horario de atención para todo publico	3	1
D	Creación de un pasaporte virtual en el cual se plasme la sintomatología del cliente, previo al ingreso del establecimiento, lo que ayudaría a agilizar el proceso de entrada al centro médico deportivo	2	2
E	Eliminar el uso de Zonas húmedas o con poca ventilación, para disminuir los posibles contagios de Covid-19	4	4

Figura 15. Evaluación IGO: Variable estratégica Reapertura**Tabla 23.** Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico Eficiencia

Variable estratégica	Eficiencia
Objetivo	Tener una planta exclusiva de trabajadores únicamente con escolaridad profesional para finales del año 2022.
Hipótesis	-¿Que tan probable es que se contraten únicamente personas con grado de escolaridad profesional en el Fitness People Centro Médico Deportivo S.A.S Deportivo?
Matriz Rice	
Reducir	Incrementar
Eliminar	Profesionales Idóneos
No Profesionales	Crear
	Banco de curriculum Pruebas de ingreso Encuesta de satisfacción

#	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
A	Incrementar la contratación de personas con un grado de escolaridad únicamente profesional	2	3
B	Crear un Banco de Currículms en el cual se posea una Bateria de posibles óptimos aspirantes a desarrollar los cargos ofrecidos por el centro medico deportivo	1	2
C	Crear pruebas de ingreso en el proceso de contratación, para el nuevo equipo de planta, en el cual se verifique, y constátate no solo el conocimiento del aspirante, si no la manera de desarrollar sus respectivas labores dentro de la empresa	4	3
D	Crear una Encuesta de satisfacción por parte de la cliente y los mismo integrantes del personal, para evaluar y constatar el desempeño y rendimiento de todos los profesionales en las respectivas áreas	2	3
E	Eliminar todo aquel funcionario del centro médico deportivo el cual no posea un grado de escolaridad de profesional, o no se encuentre a puertas de conseguirlo.	2	2

Figura 16. Evaluación IGO: Variable Eficiencia

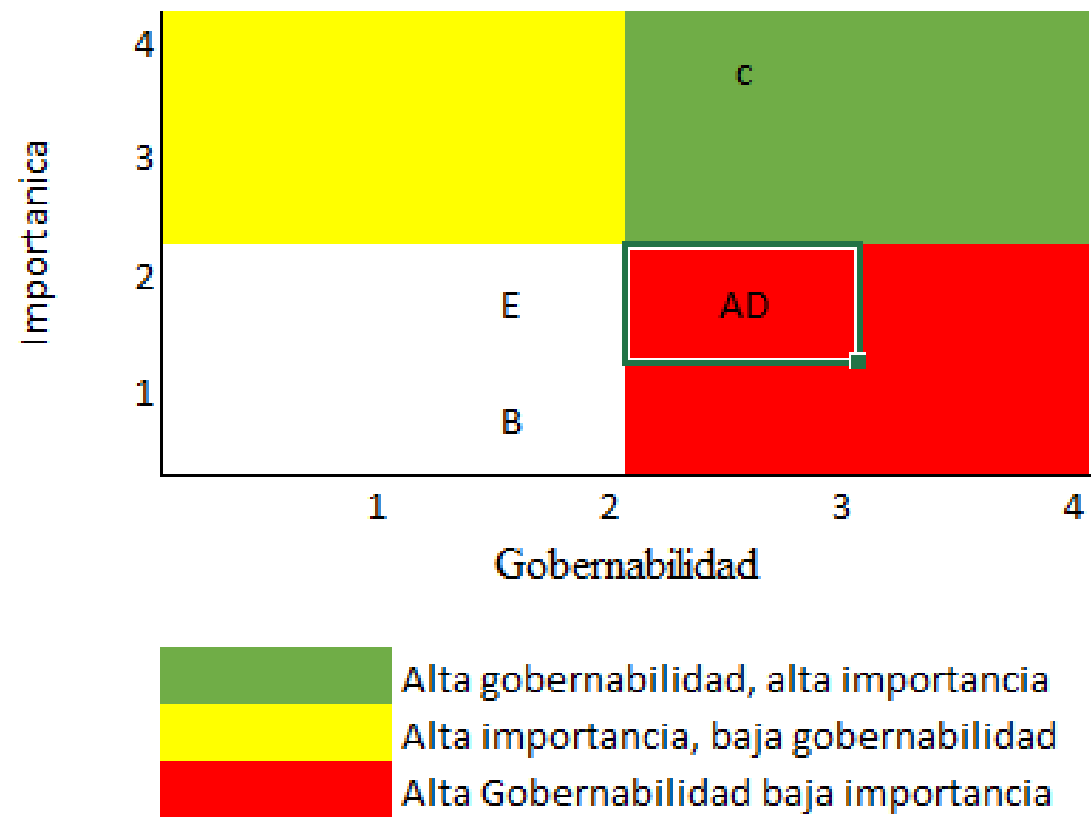


Tabla 24. Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico DuraActivos

Variable estratégica	DuraActivos
Objetivo	Tener un protocolo de horarios y espacios establecidos para el óptimo mantenimiento de los activos de la empresa para el año 2022
Hipótesis	¿Qué tan probable es que el personal de mantenimiento del Fitness People pueda realizar su labor?
Matriz Rice	
Reducir	Incrementar
	Expandir Horarios
	Calidad
Eliminar	Crear
Mantenimientos espontáneos	Planificador de tareas

#	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
A	Expandir el horario laboral del personal de manteamiento, para que así no tenga que interferir con un posible uso de la maquinaria por parte de los clientes, o afectar el aforo máximo del establecimiento al momento de desarrollar sus respectivas actividades laborales	2	1
B	Incrementar la exigencia de calidad al momento del desarrollo de servicios técnicos y de mantenimiento	2	3
C	Creación de un Software de actividades, en el cual el personal de mantenimiento tenga programadas, organizadas y sistematizadas las actividades de manteamiento y seguimiento de los activos del centro médico deportivo, en el cual puedan interactuar todo el personal cualificado	2	1
D	Eliminar los mantenimientos espontáneos y no regulados en los activos, los cuales no ayudan con la sistematización de los servicios	3	2

Figura 17. Evaluación IGO: Variable estratégica Dura Activo

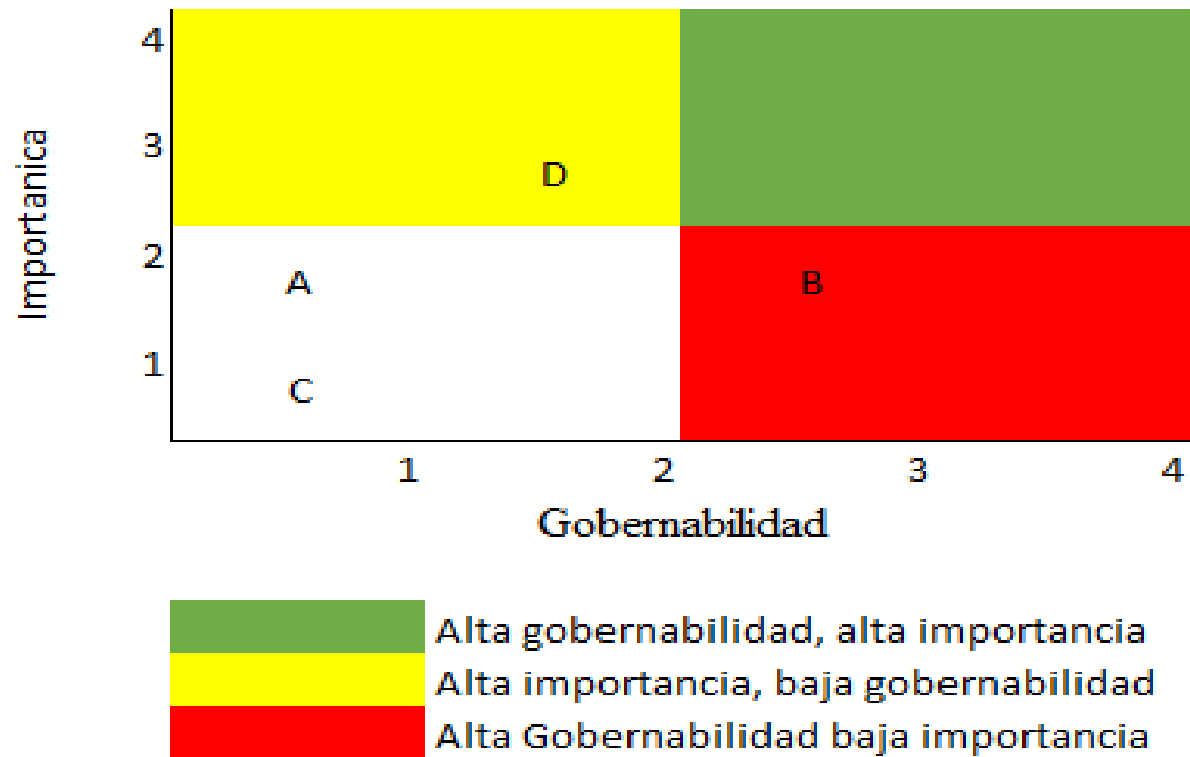


Tabla 25. Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico Procesos

Variable estratégica	Procesos
Objetivo	Para el año 2022 lograr cumplir las metas de ventas, en tan siquiera 6 meses.
Hipótesis	-¿Qué tan probable es que se cumplan las metas de ventas mensuales en Fitness People de 60 millones de pesos mensuales?
Matriz Rice	
Reducir	Incrementar
-Valoraciones Virtual	-Entrenamientos Virtuales -Maquinaria
Eliminar	Crear
-Restricción Horaria	-Entrenamientos Tendenciales -Convenios Empresariales -Guardería

#	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
A	Incrementar los entrenamientos virtuales, en los cuales se aumenten y auto desarrollen los nuevos tipos de entrenamientos	2	3
B	Incrementar la exposición de venta de utensilios deportivos para el hogar, fortaleciendo así estos canales de rentabilidad para la empresa	4	2
C	Crear una serie de clases y entrenamientos, en las cuales se lleven a cabo las últimas tendencias del mercado, para así asombrar y fidelizar al cliente a la empresa	3	2
D	Crear convenios estratégicos con diversas empresas	3	2
E	Creación de una guardería de bajo costo dentro del centro medico deportivo	1	1
F	Eliminar la restricción de tiempo limitado en la sede	4	1
G	Reducir las valoraciones virtuales, y aumentar las presenciales	4	3

Figura 18. Evaluación IGO: Variable estratégica Procesos

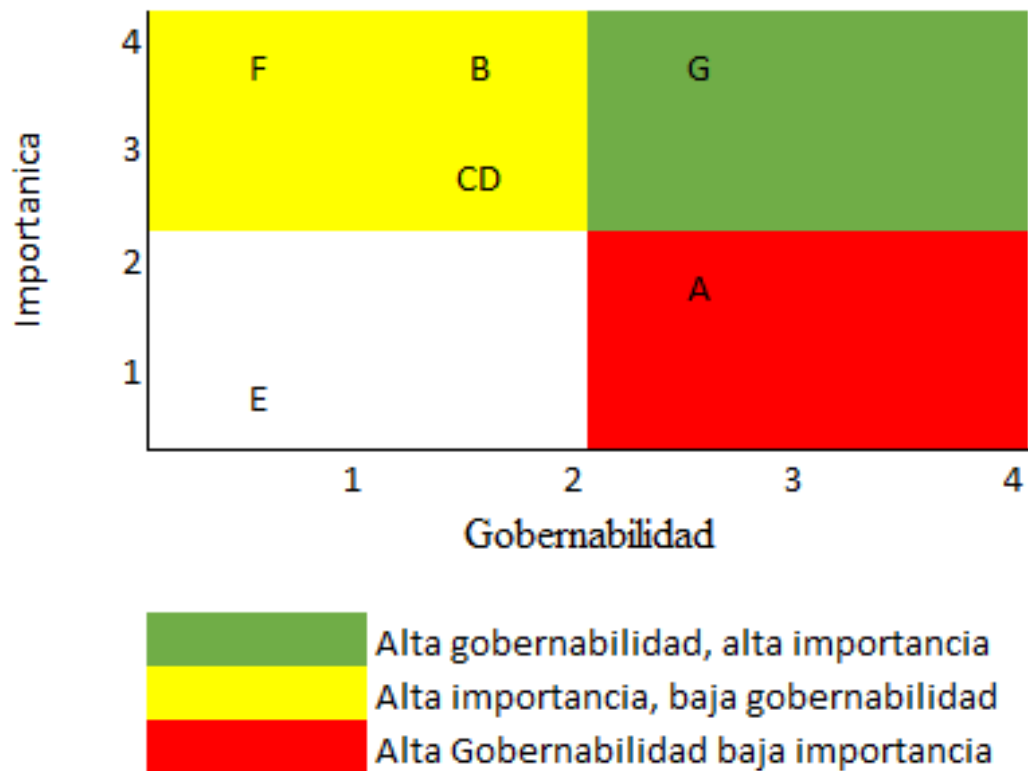


Tabla 26. Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico Competitividad

Variable estratégica	Competitividad
Objetivo	Para inicios del año 2023 cobrar un 20% menos en la mensualidad del centro médico Fitness People
Hipótesis	-¿Que tan probable es que se reduzca el cobro de la Mensualidad del Fitness People centro médico deportivo en un 20%?
Matriz Rice	
Reducir	Incrementar
Costos	-Fidelización
	-Marca
Eliminar	Crear
	-Alianza Empresarial
	-Descuento Estudiantil

-Alcance Global			
#	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
A	Incrementar procesos de fidelización, brindando descuentos adicionales a los clientes	3	2
B	Incrementar el conocimiento de la marca en la población y sitios aledaños para un alcance de nueva clientela	4	2
C	Crear alianzas empresariales en los cuales se planteen descuento a toda la población de dicho entorno por una membresía general de la empresa	3	2
D	Crear Descuentos para toda la población estudiantil sea de educación básica o educación superior	4	3
E	Crear canales de desarrollo para un mayor alcance de posibles promociones o descuentos en los costos	2	3
F	Reducir costos en la mensualidad	3	2

Figura 19. Evaluación IGO: Variable estratégica Competitividad

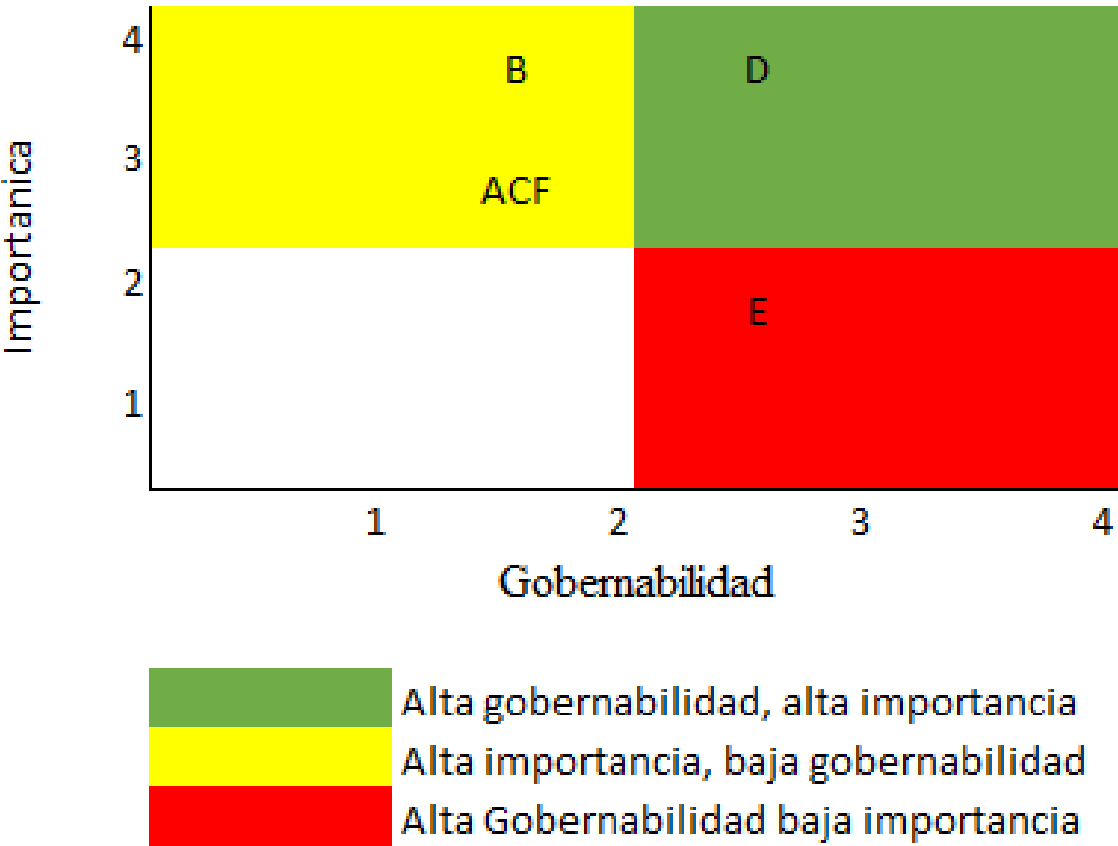
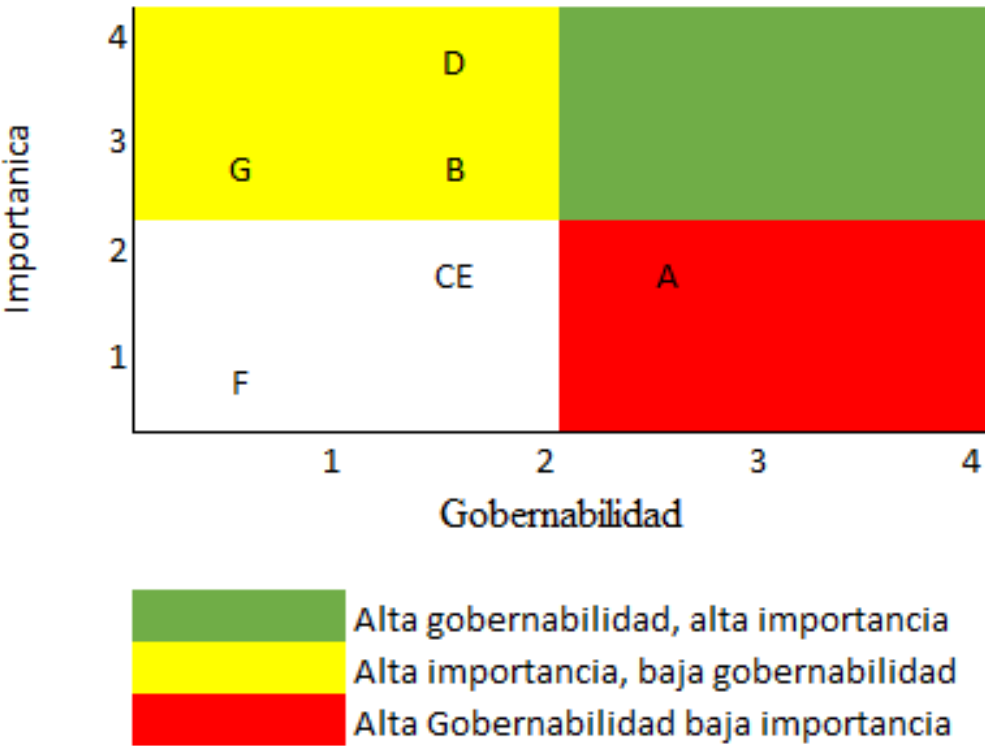


Tabla 27. Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico Maquinaria

Variable estratégica	Maquinaria
Objetivo	Lograr un aumento en ventas en al menos un 20% para el año 2022 lo cual influirá en el PIB nacional.
Hipótesis	-¿Qué tan probable es que la maquinaria a nivel internacional disminuya sus costos?
Matriz Rice	
Reducir	Incrementar
-Valoraciones Virtual	-Entrenamientos Virtuales -Maquinaria -Publicidad
Eliminar	Crear
-Restricción Horaria	-Entrenamientos Tendenciales -Convenios Empresariales

-Guardería			
	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
A	Incrementar los entrenamientos virtuales, en los cuales se aumenten y auto desarrollen los nuevos tipos de entrenamientos	2	3
B	Incrementar la exposición de venta de utensilios deportivos para el hogar, fortaleciendo así estos canales de rentabilidad para la empresa	3	2
C	Incrementar los medios publicitarios para conseguir un mayor alcance de conocimiento en la población	2	2
D	Crear una serie de clases y entrenamientos, en las cuales se lleven a cabo las últimas tendencias del mercado, para así asombrar y fidelizar al cliente a la empresa	4	2
E	Crear convenios estratégicos con diversas empresas	2	2
F	Creación de una guardería de un bajo costo dentro del centro médico deportivo	1	1
G	Eliminar la restricción de tiempo limitado en la sede	3	1
H	Reducir las valoraciones virtuales, y aumentar las presenciales	4	3

Figura 20. Evaluación IGO: Variable estratégica Maquinaria



4. Discusión

4.1 Árbol de pertinencia

Tabla 28. Árbol de Pertinencia

Opción Estratégica		
El Fitness People Centro Médico Deportivo S.A.S Deportivo S.A.S es un Centro medico deportivo ubicado en el departamento de Santander, el cual se ha consolidado como uno de los gimnasios más influyentes del área metropolitana con más de 6 sedes ubicadas a lo largo y ancho de toda el área metropolitana de Bucaramanga, Floridablanca, y Piedecuesta. En el año 2020 presenta distintas amenazas debido al contexto de la pandemia, y la recesión económica, afectando directamente sus ganancias, y su objetivo de expansión, razón por la cual si no se presentan nuevas formas de desarrollo y receptación de ingresos ralentizara su objetivo de expansión.		
Propósito	Objetivos	Acciones
Crear un plan prospectivo estratégico para el año 2024 a la empresa “Fitness People Centro médico deportivo S.A.S” que le permita generar mayor posicionamiento a nivel departamental y regional.	Supervisar estrictamente los protocolos de bioseguridad, para así influir en la disminución de casos por COVID-19 a nivel nacional	Protocolos de Bioseguridad
		Supervisión constante de cumplimiento de protocolos de Bioseguridad y distanciamiento social
		Ampliación de horario de atención para todo publico
	Tener una planta exclusiva de trabajadores únicamente con escolaridad profesional para finales del año 2022.	Creación de un pasaporte virtual en el cual se plasme la sintomatología del cliente, previo al ingreso del establecimiento, lo que ayudaría a agilizar el proceso de entrada al centro médico deportivo
		Eliminar el uso de Zonas húmedas o con poca ventilación, para disminuir los posibles contagios de Covid-19
		Incrementar la contratación de personas con un grado de escolaridad únicamente profesional
		Crear un Banco de Currículms en el cual se posea una Bateria de posibles óptimos aspirantes a desarrollar los cargos ofrecidos por el centro médico deportivo

Propósito	Objetivos	Acciones
		Crear pruebas de ingreso en el proceso de contratación, para el nuevo equipo de planta, en el cual se verifique, y constátate no solo el conocimiento del aspirante, si no la manera de desarrollar sus respectivas labores dentro de la empresa Crear una Encuesta de satisfacción por parte de la cliente y los mismo integrantes del personal, para evaluar y constatar el desempeño y rendimiento de todos los profesionales en las respectivas áreas Eliminar todo aquel funcionario del centro médico deportivo el cual no posea un grado de escolaridad de profesional, o no se encuentre a puertas de conseguirlo.
	Tener un protocolo de horarios y espacios establecidos para el óptimo mantenimiento de los activos de la empresa para el año 2022	Expandir el horario laboral del personal de manteamiento, para que así no tenga que interferir con un posible uso de la maquinaria por parte de los clientes, o afectar el aforo máximo del establecimiento al momento de desarrollar sus respectivas actividades laborales Incrementar la exigencia de calidad al momento del desarrollo de servicios técnicos y de mantenimiento Creación de un Software de actividades, en el cual el personal de mantenimiento tenga programadas, organizadas y sistematizadas las actividades de manteamiento y seguimiento de los activos del centro médico deportivo, en el cual puedan interactuar todo el personal cualificado Eliminar los mantenimientos espontáneos y no regulados en los activos, los cuales no ayudan con la sistematización de los servicios
	Para el año 2022 lograr cumplir las metas de ventas, en tan siquiera 6 meses.	Incrementar los entrenamientos virtuales, en los cuales se aumenten y auto desarrollen los nuevos tipos de entrenamientos Incrementar la exposición de venta de utensilios deportivos para el hogar, fortaleciendo así estos canales de rentabilidad para la empresa Crear una serie de clases y entrenamientos, en las cuales se lleven a cabo las últimas tendencias del mercado, para así asombrar y fidelizar al cliente a la empresa Crear convenios estratégicos con diversas empresas

Propósito	Objetivos	Acciones
Para inicios del año 2023 cobrar un 20% menos en la mensualidad del centro médico Fitness People		Creación de una guardería de bajo costo dentro del centro médico deportivo
		Eliminar la restricción de tiempo limitado en la sede
		Reducir las valoraciones virtuales, y aumentar las presenciales
		Incrementar procesos de fidelización, brindando descuentos adicionales a los clientes
		Incrementar el conocimiento de la marca en la población y sitios aledaños para un alcance de nueva clientela
		Crear alianzas empresariales en los cuales se planteen descuento a toda la población de dicho entorno por una membresía general de la empresa
		Crear Descuentos para toda la población estudiantil sea de educación básica o educación superior
		Crear canales de desarrollo para un mayor alcance de posibles promociones o descuentos en los costos
		Reducir costos en la mensualidad
		Incrementar los entrenamientos virtuales, en los cuales se aumenten y auto desarrollen los nuevos tipos de entrenamientos
Lograr un aumento en ventas en al menos un 20% para el año 2022 lo cual influirá en el PIB nacional.		Incrementar la exposición de venta de utensilios deportivos para el hogar, fortaleciendo así estos canales de rentabilidad para la empresa
		Incrementar los medios publicitarios para conseguir un mayor alcance de conocimiento en la población
		Crear una serie de clases y entrenamientos, en las cuales se lleven a cabo las últimas tendencias del mercado, para así asombrar y fidelizar al cliente a la empresa
		Crear convenios estratégicos con diversas empresas
		Creación de una guardería de un bajo costo dentro del centro médico deportivo
		Eliminar la restricción de tiempo limitado en la sede
		Reducir las valoraciones virtuales, y aumentar las presenciales

5. Conclusiones

- Se identificaron variables que permitieron identificar las estrategias del incremento de ventas, a través del software MICMAC
- Se logró la identificación de las diferentes acciones a tener en cuenta para incrementar las ventas y lograr las respectivas metas mensuales establecidas por la dirección de la empresa
- Se identificó las diferentes acciones a tener en cuenta para reducir las posibilidades de contagio en los diferentes contextos del centro médico deportivo, logrando así una posible reducción en el índice de contagios a nivel nacional.
- Se recomienda a la junta directiva de la empresa tener en cuenta las estrategias identificadas en este plan prospectivo el cual beneficiará al Fitness People Centro Médico Deportivo S.A.S
- Se consolidó un plan prospectivo organizacional para el horizonte de tiempo de mediano plazo, identificando las variables endógenas y exógenas las cuales pueden afectar al correcto desarrollo de sus actividades

6. Recomendaciones

- Se recomienda para futuros estudios contar con mayor fuente de información de las empresas, y un acceso total a toda la información interna de la misma
- Se recomienda tener una base de información concisa, clara y directa de todos los componentes internos, tanto organizacionales, como financieros de la empresa.

- Se recomienda a la organización tener en cuenta la opinión de cada uno del personal de trabajo, para poder analizar sus sugerencias y así poder lograr una fidelización y apropiación de los mismo frente a la empresa
- Se recomienda a la empresa, abrir y fortalecer nuevos canales de venta de bienes y servicios, para poder desarrollar una mayor fuente de ingresos y no depender únicamente del pago de mensualidades de los usuarios.

Referencias

Prospectiva [Internet]. Etimologías de Chile - Diccionario que explica el origen de las palabras.

2021. Disponible en: <http://etimologias.dechile.net/?prospectiva>

Astigarraga E. Prospectiva estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica.

[Internet]. Barcelona: Revista Centroamericana de Administración Pública; 2016.

Disponible en: [https://www.researchgate.net/profile/Eneko-](https://www.researchgate.net/profile/Eneko-Astigarraga/publication/311209751_Prospectiva_Estrategica_origenes_conceptos_clave_e_introduccion_a_su_practica/links/583f5bb208aeda69680a26d7/Prospectiva-Estrategica-origenes-conceptos-clave-e-introduccion-a-su-practica.pdf)

[Astigarraga/publication/311209751_Prospectiva_Estrategica_origenes_conceptos_clave_e_introduccion_a_su_practica/links/583f5bb208aeda69680a26d7/Prospectiva-](https://www.researchgate.net/profile/Eneko-Astigarraga/publication/311209751_Prospectiva_Estrategica_origenes_conceptos_clave_e_introduccion_a_su_practica/links/583f5bb208aeda69680a26d7/Prospectiva-Estrategica-origenes-conceptos-clave-e-introduccion-a-su-practica.pdf)

[Estrategica-origenes-conceptos-clave-e-introduccion-a-su-practica.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Eneko-Astigarraga/publication/311209751_Prospectiva_Estrategica_origenes_conceptos_clave_e_introduccion_a_su_practica/links/583f5bb208aeda69680a26d7/Prospectiva-Estrategica-origenes-conceptos-clave-e-introduccion-a-su-practica.pdf)

Militar U, Granada N, Mojica C, José F. Revista Med. 2006;14(1):122–31. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/pdf/910/91014117.pdf>

Godet M. Prospectiva Estratégica: problemas y métodos [Internet]. 2nd ed. Paris: Laboratoire

d'Investigation Prospective et Stratégique; 2007. Disponible en:

<http://prospektiker.es/prospectiva/Documentos/caja-herramientas-2007.pdf>

Análisis. Revista Colombiana de Humanidades [Internet]. ; Disponible en:

<https://www.redalyc.org/pdf/5155/515551535005.pdf>

Mera Rodríguez, Carlos Pensamiento prospectivo: visión sistémica de la construcción del futuro.

Análisis. Revista Colombiana de Humanidades [en línea]. 2014, 46(84), 89-104[fecha de

Consulta 25 de Abril de 2021]. ISSN: 0120-8454. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=515551535005>

Moreno Cely, G. A., Gutiérrez Rodríguez, R. E. (2020). Estudio prospectivo de la tecnología en

la educación superior en Colombia al 2050. Universidad & Empresa, 22(38), 160-182.

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7583>

- Moreno Cely, G. A., Gutiérrez Rodríguez, R. E. (2020). Estudio prospectivo de la tecnología en la educación superior en Colombia al 2050. *Universidad & Empresa*, 22(38), 160-182.
- Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. Accesible en: [http://www. degerencia.com/articulos. php](http://www.degerencia.com/articulos.php).
- Elizondo, M. M., Armenteros Acosta, M. D. C., Guerrero Ramos, L., & Barquero Cabrero, J. D. (2012). Las Competencias Gerenciales Desde Una Visión Estratégica de las Organizaciones: Un Procedimiento Para Su Identificación y Evaluación del Desempeño (Managerial Skills from a Strategic Viewpoint: A Procedure for Their Identification and Performance Assessment). *Revista internacional administración & finanzas*, 5(2), 79-100.
- Ojeda Ruiz, J. M., Parra Meza, A., & Sánchez Vergara, R. (2020). Análisis estructural.
- Esandi, J. I., Milanesi, G. S., & Pesce, G. (2012). Análisis de escenarios y opciones reales: un caso de aplicación para empresas de base tecnológica.
- Real Academia Española: Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.4 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [28/05/2021].
- García, E., & Valencia, M. (2007). *Planeación estratégica*. México: trillas.
- (Ponce Talacon, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales [Ebook] (p. 5). Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás. Revisado de <https://www.eumed.net/ce/>)
- (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales [Ebook] (p. 6). Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás. Revisado de <https://www.eumed.net/ce/>)

(David, F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica (9th ed., p. 206). Pearson Educación.)

(M. Godet, P. Durance. La prospective stratégique (2007, p. 65). Ediciones Dunod.)

(Armijos Robles, L., Galarza Torres, S., & Gancino Vega, A. (2016). Estudio de Prospectiva integral para evaluar y optimizar la gestión organizacional-financiera de fundación Pastaza [Ebook] (pp. 161-167). Revista CIENCIA Vol.18. Revisado de <https://journal.espe.edu.ec>.)

(Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy (1st ed., pp. 35-36). Harvard Business School Publishing Corporation.)

(Pérez, Á. (2019). Estudio de los análisis del entorno en el modelo de emprendimiento disciplinado. Aplicación al caso de la creación de la startup Blodel [Ebook] (p. 13). Revisado de http://oa.upm.es/54122/1/TFG_ANGEL_PEREZ_TABERNERO_POLO.pdf.)

<https://www.minambiente.gov.co/index.php/temas-planeacion-y-seguimiento/47-tema-inicial>

Valencia C.P., Enriquez D. (2016) Tendencias del estilo de vida fitness en Colombia. Universidad ICESI. Santiago de cali (https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/83067/1/valencia_%09tendencias_estilo_2016.pdf)

Calle M.,(2019) El fitness en Colombia: un mercado que va hacia adelante y creciendo. Margarita Calle Comunicaciones. Bogotá Colombia (<http://mccomunicaciones.net/el-fitness-en-colombia-un-mercado-que-va-hacia-adelante-y-creciendo/>)

Las tendencias fitness alrededor del mundo para 2021: Fitness Trends From Around the Globe, ACSM's Health & Fitness Journal: 1/2 2021

Kercher, Vanessa Marie Ph.D., M.Ed., ACSM-EP; Kercher, Kyle M.S., ACSM-EP, CPT, CSCS, PMP, CHWC; Bennion, Trevor DHSc; Yates, Brandon A. M.S., CSCS; Feito, Yuri Ph.D., MPH, ACSM-CEP, FACSM; Alexander, Chris ESSAM, AEP, AES; Amaral, Paulo Costa Ph.D., MBA, M.Sc; Soares, Waldyr; Li, Yong-Ming Ph.D.; Han, Jia Ph.D.; Liu, Yang Ph.D.; Wang, Ran Ph.D.; Huang, Hai-Yan Ph.D.; Gao, Bing-Hong Ph.D.; Batrakoulis, Alexios M.S., ACSM-EP, ACSM-CPT, CSCS, CSPS, NSCA-CPT; Chávez, Francisco Gómez Ph.D.; Haro, Jorge López B.Sc., M.Sc.; Zavalza, Adrián Ricardo Pelayo; Rodríguez, Luis Eduardo Aguirre; Veiga, Oscar L. Ph.D.; Valcarce-Torrente, Manel Ph.D.; De la Cámara, Miguel Á. Ph.D. Fitness Trends From Around the Globe, ACSM's Health & Fitness Journal: 1/2 2021 - Volume 25 - Issue 1 - p 20-31