

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA:
CENTRO DE ACONDICIONAMIENTO FÍSICO BODY STRONG
PARA EL PERIODO 2017-2019**

LINA MARCELA RIVAS GRANDE



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2016**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA:
CENTRO DE ACONDICIONAMIENTO FÍSICO BODY STRONG
PARA EL PERIODO 2017-2019**

LINA MARCELA RIVAS GRANDE

**TRABAJO DE GRADO EN LA MODALIDAD DE ASESORÍA EMPRESARIAL
PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

DIRECTORA:

**VIVIANA VIRGEN ORTÍZ
MAGISTER EN CIENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2016**

Nota de aceptación

Aprobado por el comité de trabajo de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la universidad del Valle para optar al título de Administración de Empresas

Firma del presidente del jurado:

Firma del jurado:

Firma del jurado:

Santiago de Cali, 01 de Marzo de 2017

Dedicado a mi madre

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios por la vida, la salud y la sabiduría que me ha concedido para culminar esta meta, espero que su gracia me acompañe en el cumplimiento de nuevos propósitos profesionales y personales.

Para mi hermosa madre toda mi gratitud, porque sin su ayuda no hubiera podido lograrlo nunca.

A mi hermano, mil gracias por todas las veces que tuvo que arreglarme el computador sin retribución económica alguna.

Al centro de Acondicionamiento Físico *Body Strong* quiero agradecerle toda la colaboración recibida, la cual fue determinante para la elaboración del presente trabajo.

Agradezco a mi asesora Viviana Virgen por sus valiosos aportes a la construcción de este plan estratégico, ha sido un privilegio tenerla como mentora y maestra.

Finalmente, dar las gracias a todas las personas que forman parte de la Universidad del Valle, las cuales desde su cargo contribuyen al funcionamiento del alma mater que ha concedido educación superior a jóvenes y adultos con aspiraciones de mejorar su calidad de vida.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	12
1. PROBLEMA	13
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.1.1 Formulación de la pregunta de investigación.	14
1.2 JUSTIFICACIÓN	14
1.3 OBJETIVOS.....	15
1.3.1 Objetivo general.....	15
1.3.2 Objetivos Específicos	15
1.4 METODOLOGÍA.....	15
1.4.1 Tipo de estudio	15
1.4.2 Fuentes de recolección de información	16
1.4.3 Etapas de la Investigación	16
2. MARCO REFERENCIAL	18
2.1 MARCO TEÓRICO	18
2.1.1 Definición de estrategia en administración	18
2.1.2 Planeación o dirección estratégica.....	20
2.1.3 Tipos de estrategias genéricas	24
2.1.4 La influencia del macroentorno	25
2.1.5 Direcciones del desarrollo estratégico	28
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	30
2.3 MARCO CONTEXTUAL	33
2.3.1 Historia de la empresa.....	33
3. RESULTADOS	36
3.1 DIAGNÓSTICO EXTERNO.....	36
3.1.1 Entorno Geofísico.....	36
3.1.2 Entorno Medioambiental	37
3.1.3 Entorno Jurídico legal	39

3.1.4 Entorno Político – Gubernamental e institucional	41
3.1.5 Entorno Económico	43
3.1.6 Entorno demográfico.....	50
3.1.7 Entorno Sociocultural.....	52
3.1.8 Entorno Tecnológico	55
MATRIZ INTEGRADA DEL ENTORNO	58
3.2 ANÁLISIS SECTORIAL.....	64
3.2.1 Barreras de entrada de nuevos competidores	64
3.2.2 Poder de Negociación con los proveedores	66
3.2.3 Poder de negociación de los compradores.....	67
3.2.4 Amenaza de ingreso de sustitutos.....	67
3.2.5 Rivalidad entre los competidores.....	69
3.2.6 Perfil competitivo del sector.....	70
3.3 BENCHMARKING.....	74
3.3.1 Factores clave del éxito.....	74
3.3.2 Matriz del perfil competitivo	78
3.4 DIAGNÓSTICO INTERNO	82
3.4.1 Gerencia	82
3.4.2 Mercadeo.....	84
3.4.3 Recursos Humanos.....	85
3.4.4 Financiero	86
3.4.5 Innovación	87
3.4.6 Producción y/o servicios.....	87
3.5 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS E INTERNOS EFE, EFI Y DOFA.....	88
3.5.1 Evaluación de los factores externos.....	88
3.5.2 Evaluación de factores internos.....	90
3.6 ANÁLISIS DOFA	93
3.7 PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	97
3.7.1 Direccionamiento estratégico propuesto	97

3.7.2 Estructura organizacional.....	98
3.7.3 Principales procesos de la empresa	106
3.8 PROPUESTA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	110
3.8.1 Programación de estrategias.	118
4. CONCLUSIONES	119
5. RECOMENDACIONES	122
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	123
7. ANEXO	129
7.1 FOTOGRAFÍAS DE LA EMPRESA.	129
7.2 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	132

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Fuentes de información primaria y secundaria	16
Tabla 2. Etapas de Investigación.....	17
Tabla 3. Las 5 P de la estrategia de Mintzberg	19
Tabla 4. Los tres niveles de planeación en una organización	23
Tabla 5. Servicios del Centro de acondicionamiento físico Body Strong.....	34
Tabla 6. Planes del Centro de acondicionamiento físico Body Strong.....	34
Tabla 7. Variables del entorno geofísico	36
Tabla 8. Variables de análisis del entorno medioambiental	39
Tabla 9. Variables de análisis del entorno Jurídico legal.....	40
Tabla 10. Partidos políticos de Colombia.....	42
Tabla 11. Variables de análisis del entorno político	43
Tabla 12. Desempleo por departamentos 2015	48
Tabla 13. TRM Octubre 2016	49
Tabla 14. Variables de análisis del entorno económico.....	49
Tabla 15. Defunciones Valle del Cauca 2015-2016	51
Tabla 16. Defunciones en Colombia 2015-2016.....	51
Tabla 17. Variables de análisis entorno demográfico	52
Tabla 18. Iglesias Católicas de Jamundí.....	53
Tabla 19. Variables de análisis entorno sociocultural	55
Tabla 20. Principales aplicaciones FITNESS	57
Tabla 21. Variables de análisis del entorno tecnológico.....	57
Tabla 22. Matriz integrada del entorno	58
Tabla 23. Canales de YouTube para hacer ejercicio	68
Tabla 24. Factores de Rivalidad competitiva.....	69
Tabla 25. Perfil competitivo del sector	70
Tabla 26. Factores claves del éxito F.C.E.....	74
Tabla 27. Comparación de F.C.E en Energy GYM.....	75
Tabla 28. Comparación de F.C.E en Génesis GYM.....	76
Tabla 29. Matriz del perfil competitivo	79
Tabla 30. Matriz de evaluación de Factores externos EFE.....	88
Tabla 31. Matriz de evaluación de factores internos EFI.....	91
Tabla 32. Matriz de factores internos y externos (FEI)	93
Tabla 33. Matriz DOFA del Centro de acondicionamiento físico Body Strong.....	94
Tabla 34. Cargos y sus funciones	99
Tabla 35. Propuesta de seguimiento y control de la estrategia 1	110
Tabla 36. Propuesta de seguimiento y control de la estrategia 2.....	111

Tabla 37. Propuesta de seguimiento y control de la estrategia 3	112
Tabla 38. Propuesta de seguimiento y control de la estrategia 4	113
Tabla 39. Propuesta de seguimiento y control estrategia 5	114
Tabla 40. Propuesta de seguimiento y control estrategia 6	115
Tabla 41. Programación de estrategias.....	118

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estrategias deliberadas y emergentes.....	20
Figura 2. Modelo del proceso de planeación estratégica.	21
Figura 3. Modelo integral de Dirección o planeación Estratégica	23
Figura 4. Tres estrategias genéricas.....	25
Figura 5. Influencias del macroentorno: el modelo PESTEL	26
Figura 6. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria	27
Figura 7. Barreras y rentabilidad.....	28
Figura 8. Direcciones de desarrollo (matriz Ansoff).....	28
Figura 9. Parques del Barrio Ángel María Camacho.....	38
Figura 10. PIB segundo trimestre del 2010 al 2016	44
Figura 11. Comportamiento del IPC 2016.....	45
Figura 12. Inflación últimos doce meses (2015-2016)	46
Figura 13. Participación en el PIB de algunos departamentos y sus tasas de crecimiento 2015	47
Figura 14. Conexiones a Internet en Colombia en el 2015	56
Figura 15. Utilización del teléfono celular en Colombia 2015	56
Figura 16. Parque Barrio centenario	68
Figura 17. Diagrama Radar de Valor de Body Strong y sus competidores.....	79
Figura 18. Diagrama de Radar de valor ponderado de Body Strong y sus competidores.....	80
Figura 19. Lienzo estratégico de Body Strong y sus competidores (valores ponderados)	80
Figura 20. Estructura organizacional de Body Strong.....	99
Figura 21. Mapa de procesos de Body Strong	109

INTRODUCCIÓN

Planear es una acción que puede hacer gran diferencia entre tener éxito o fracasar, no obstante tener un plan en sí mismo no garantiza el triunfo, porque la planeación se compone de múltiples estrategias o tácticas que, si están mal diseñadas, no van a lograr el propósito principal. Es por ello que, para autores como Fred R. David, planear es un arte que requiere de experiencia y habilidad para identificar la mejor forma de proceder ante la contingencia.

Comúnmente se dice que quién no sabe a qué puerto encaminarse, ningún viento le es favorable, esta frase sirve para hacer la analogía de que una organización sin metas es un barco a la deriva sin costa donde anclar. Porque cuando una empresa no persigue un objetivo, es muy fácil que pierda el rumbo, entonces no vaticina las tormentas del entorno que amenazan su supervivencia, ni aprovecha las oportunidades que representa un mar en calma.

Por lo expresado anteriormente, es que en el presente trabajo se diseña un plan estratégico para el centro de acondicionamiento físico *Body Strong*, en el cual se postulan una serie de coordenadas o directrices que le permitan llegar a buen puerto, es decir a alcanzar la misión y visión que se han propuesto.

En la primera parte se analiza las condiciones del entorno, las cuales afectan a todas las empresas por igual. Así como el oleaje del mar es el mismo para todos los barcos sin importar si son pequeños o grandes, del mismo modo el macroentorno ejerce su influencia sobre las organizaciones cualquiera que sea su tamaño.

La segunda parte está relacionada con el análisis del sector, la cual se basa en el diamante de Michael Porter donde se estudian los sustitutos, los compradores, los proveedores, los posibles entrantes y la rivalidad existente entre los competidores.

En la tercera y última etapa se hace un benchmarking con el que se identifican los factores claves del éxito que domina la empresa en relación con sus competidores directos, luego se procede con un diagnostico interno que saca a superficie fortalezas y debilidades de la gestión administrativa. Con toda la información recopilada se procede finalmente a la elaboración de la propuesta de direccionamiento estratégico, la cual busca servir de soporte a la organización en la búsqueda del liderazgo del sector donde tiene presencia, de igual forma se brindan una serie de recomendaciones que se espera contribuyan a mejorar la toma de decisiones.

1. PROBLEMA

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El centro de acondicionamiento físico *Body Strong*, se ha caracterizado por tratar de responder a las tendencias que se observan en el mercado y que en términos generales las dos sedes del gimnasio cuentan con ventajas comparativas visibles frente a otros centros de acondicionamiento. Pero también es necesario reconocer que la administración ha sido guiada hasta el momento, producto de la intuición de sus dos accionistas. Es decir que tanto el administrador como los otros miembros de la empresa no tienen autonomía para la toma de decisiones, ellos solo pueden realizar sugerencias y recomendaciones a los propietarios para que estos evalúen de acuerdo a sus intereses si desarrollan la idea o no.

De la primera entrevista realizada al administrador, el señor Alexander, se pudo establecer que la gestión de la empresa se ha hecho hasta el momento de manera muy empírica, ya que han corrido con la suerte de que las decisiones tomadas hasta el momento no les han conducido a traspiés financieros. Aunado a lo anterior, no se tiene identificada la competencia de manera precisa, conocen que existen otros gimnasios que compiten por el mismo tipo de clientes, pero confían en sus fortalezas para continuar creciendo.

Otro aspecto que se pudo conocer, es la existencia de rotación del personal, quizá como resultado de la falta de incentivos suficientes para garantizar la satisfacción laboral, según el Señor Alexander, los salarios son buenos en contraste con los ofrecidos por otros gimnasios en el municipio, pero que los instructores en la medida que observan la oportunidad de ascender en otros gimnasios, deciden terminar el contrato.

Uno de los aspectos que preocupa en cuanto a su proyección de crecimiento, es la inexistencia de un plan estratégico que les permita orientarse en cuanto a la toma de decisiones, como por ejemplo, si a la empresa le conviene más hacer algún tipo de integración horizontal o vertical, además de poder plantearse estrategias de penetración de mercados, diversificación, desarrollo de nuevos productos o mercados.

Finalmente, ninguna empresa puede trazarse un plan sin tener metas o una visión de futuro, por lo que la empresa necesita establecer una misión, visión y valores corporativos que los lleven a conseguir el liderazgo que desean. También deben analizarse de manera interna las fortalezas y debilidades que presentan, en cuanto a su desenvolvimiento con el entorno se deberán estudiar las amenazas y oportunidades que el mercado tiene para ellos. De igual forma se deben plantear estrategias que permitan sostener una adecuada administración de relaciones con los clientes, ya que esto permite diseñar planes que se ajusten a sus requerimientos.

1.1.1 Formulación de la pregunta de investigación.

Posterior a las necesidades encontradas en la gestión del Centro de acondicionamiento físico *Body Strong*, sería importante identificar ¿Cuál sería el plan estratégico ideal que le garantice un crecimiento sostenido y el liderazgo del mercado teniendo en cuenta las necesidades reales y potenciales de sus clientes, así como las fortalezas y oportunidades detectadas?

1.2 JUSTIFICACIÓN

Usualmente algunos gerentes de empresas toman decisiones basados en los que estas hacen bien o saben hacer, pero a veces suele ocurrir que esto no es necesariamente lo que los clientes desean, o que el mercado no es el ideal para lo que se proponen desarrollar. Por ello se hace necesario que al formular un plan estratégico los requerimientos del cliente y los análisis de entorno, sector e interno, estén presentes en todo momento, esto evitara que el despliegue de recursos humanos, técnicos y financieros se destine a un proyecto que no tiene ningún futuro. Es por ello, que el propósito de este trabajo es orientar al Centro de Acondicionamiento Físico *Body Strong* para que identifique aquellos elementos que le dan fortaleza frente a sus competidores, de modo que pueda aprovechar mejor las oportunidades, pero también reconocer las debilidades que le pueden significar futuras amenazas.

En relación al aporte académico, es importante considerar que la mayoría de las empresas en Colombia son medianas y pequeñas, las cuales son fruto del emprendimiento de personas que a veces no poseen muchos conocimientos en administración y para las cuales es de mucho valor que estudiantes de la Universidad del Valle ofrezcan de manera voluntaria su asesoría en diferentes aspectos que les permitan mejorar la gestión, como es el caso de la planeación estratégica.

Por último, es importante destacar que la realización del trabajo de grado en la modalidad de asesoría empresarial es una oportunidad de crecimiento profesional, porque permite materializar en una organización real, muchos conocimientos y herramientas adquiridos durante la carrera en las múltiples disciplinas contenidas en la administración. Adicionalmente es un crecimiento personal, ya que parte de la formación universitaria radica no solamente en graduar profesionales sino también mejores seres humanos.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para el Centro de acondicionamiento físico *Body Strong*, que le permita tener un crecimiento sostenido y el liderazgo del mercado teniendo en cuenta las necesidades reales y potenciales de sus clientes, así como las fortalezas y oportunidades detectadas.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ❖ Analizar los diferentes entornos y el sector al que pertenece la empresa para la identificación de oportunidades y amenazas externas
- ❖ Realizar un análisis DOFA, donde se pueda caracterizar sus principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas frente al sector.
- ❖ Definir los objetivos y metas de crecimiento a largo plazo para estipular la misión y visión de la empresa.
- ❖ Identificar la estrategia de proyección que más se ajusta a la combinación de tendencias del mercado y la capacidad humana, técnica y financiera de la organización.

1.4 METODOLOGÍA

1.4.1 Tipo de estudio

El tipo de estudio utilizado para la realización del plan estratégico es de carácter exploratorio, porque indaga al interior de una organización que anteriormente nunca había sido objeto de análisis académico, por lo que quien investiga descubre elementos propios de la dirección empírica aplicada, para poder emplear un método de gestión que esté acorde con la realidad actual de las ciencias de la administración¹. Además, autores como Méndez² señalan que este tipo de investigación tiene como objetivo la formulación de problemas y/o necesidades que luego permiten el planteamiento de hipótesis dirigidas a solucionar falencias irresolutas.

En relación con lo anteriormente expuesto, también se puede considerar como un tipo de estudio descriptivo, ya que dentro de los propósitos de la investigación está el detallar características internas de la organización que permitan conocer la

¹ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNANDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. 4 ed. México D.F. McGraw-Hill INTERAMERICANA S.A, 2006. p. 100 - 101.

² MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 3 ed. Bogotá: McGraw-Hill INTERAMERICANA S.A, 2001. p. 134 - 135.

viabilidad de las diversas estrategias de crecimiento que una empresa puede desarrollar. En este sentido, Méndez³ refiere que los estudios de tipo descriptivo hacen uso de técnicas como las entrevistas, cuestionarios y la observación para recolectar la información, las cuales se han empleado para el desarrollo de este trabajo.

En cuanto a los métodos de investigación aplicados están el inductivo, ya que a partir de la observación de las situaciones presentadas en la organización se elaboran proposiciones que explican fenómenos parecidos al estudiado. De igual forma se considera el método deductivo, ya que se identifican explicaciones de tipo particular que se soportan en teorías universales, con amplia aceptación por parte de los académicos dedicados al campo de conocimiento que aquí se suscita.⁴

1.4.2 Fuentes de recolección de información

Tabla 1. Fuentes de información primaria y secundaria

Técnicas de recolección de información		
tipo	Método	Fuente
Fuente Primaria	Observación	Visitas de campo
	Entrevistas	Administrador
	Cuestionarios	Empleados
	Sondeos	Empleados /Clientes
	Encuestas	clientes
Fuente secundaria	Textos	Libros físicos y digitales
	Revistas	Universidades o entidades
	Documentos	Informes gubernamentales
	Prensa	Diarios reconocidos
	Otros	Recursos electrónicos

Fuente: Elaboración propia, basada en conceptos del autor Méndez⁵.

1.4.3 Etapas de la Investigación

Después de definir la metodología de la investigación y las fuentes de información, se establecen las etapas en las cuales se desarrolla el estudio de la empresa y la construcción del plan estratégico.

³ Ibíd. p. 136 - 137.

⁴ Ibíd. p. 144 - 145.

⁵ Ibíd. p. 152.

Tabla 2. Etapas de Investigación

Etapas	actividades	Resultados
Etapa 1. Conocimiento de la empresa & consulta bibliográfica.	Realizar Entrevistas al administrador Alexander Rodríguez.	Conocimientos sobre el origen de la organización, así como aspectos relacionados con el estilo de dirección y la gestión administrativa.
	Consulta en libros, artículos científicos, revistas especializadas entre otros documentos	Teorías, casos empresariales, e investigaciones que contribuyan a la sustentación de las propuestas planteadas.
Etapa 2. Estudio de la gestión.	Aplicación de Entrevistas, cuestionarios y sondeos al personal que apoya los procesos internos y externos existentes en la empresa.	Información de la organización desde una perspectiva diferente de la primera fuente consultada, en relación con la gestión administrativa, así como la satisfacción con las condiciones de trabajo.
	Sondeos, entrevistas o encuesta a una muestra de los clientes actuales.	Reconocimiento de la percepción que tienen los clientes de la empresa, así como los requerimientos insatisfechos.
	Sondeos de carácter externo con relación a la competencia existente.	Diagnóstico de la empresa con relación a la competencia identificada en el sector.
Etapa 3. Procesamiento y análisis.	Se procesa la información recolectada para determinar el estado actual y los aspectos a mejorar.	Marco de acción para el desarrollo del plan estratégico a formular.
Etapa 4. Diseño del plan estratégico	En esta última etapa se desarrolla el plan estratégico y las recomendaciones para la mejora de la Gestión.	Consolidado de todas la etapas, para el desarrollo final de la investigación.

Fuente: Elaboración propia

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Definición de estrategia en administración

Estrategia es un término que generalmente es relacionado con las operaciones militares debido a su etimología, pues proviene del griego *Strátegos*, que resulta de la unión de dos palabras que significan ejército (*stratos*) y liderar o guiar (*ago*)⁶. Por esta razón es importante aclarar su significación para las ciencias de la administración, de acuerdo con Chiavenato y Sapiro “La estrategia es una lección que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización; y por otra parte, en tomar las decisiones con base en esa elección”⁷.

En ese mismo sentido Chiavenato y Sapiro aseguran que “Una estrategia bien formulada permite asignar e integrar todos los recursos y las competencias organizacionales es una proposición única y viable para anticiparse a los cambios del entorno y las contingencias frente a los competidores preparados que luchan por obtener los mismos clientes y proveedores, interfiriendo con los objetivos que desea alcanzar la organización”⁸.

Por su parte Jones y Hill refieren que “Una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía”⁹. El objetivo es que dicha estrategia les permita tener un desempeño superior al estándar que manejan las empresas competidoras, si este se logra, entonces la empresa habrá adquirido una ventaja competitiva¹⁰.

Pero alguien que definitivamente le dio a la estrategia una concepción más amplia, fue Mintzberg¹¹ quien consideró que si bien la estrategia solo se define de una manera, no es así la aplicación, ya que cada organización podía utilizarla de diversas formas. Es allí cuando el autor plantea las famosas 5 P de la estrategia, las cuales se describen en la tabla adjunta.

⁶ CHIAVENATO, Idalberto y SAPIRO Arao, Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones. Traducido por Pilar Mascaró Sacristán. 2 ed. México D.F. McGraw-Hill. 2011. p.5.

⁷ *Ibíd.* p. 4.

⁸ *Ibíd.* p. 4.

⁹ JONES, Gareth R. y HILL. L. Charles W. Liderazgo estratégico. En: Administración Estratégica. Traducido por Nora Natalia Martínez S. 8 ed. México D.F. McGraw-Hill. 2009. p.3.

¹⁰ *Ibíd.* p. 3.

¹¹ MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian y VOYER, John. El concepto de estrategia. En: El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1997. p. 15-20.

Tabla 3. Las 5 P de la estrategia de Mintzberg

Las 5 P de la Estrategia	
Plan	Es un curso de acción con un propósito consciente.
Complot (<i>Plot</i>)	Una maniobra cuyo propósito consiste en ser más inteligente que el competidor.
Patrón	Congruencia en el comportamiento, pretendido o no.
Posición	Medio para ubicar una organización en un ambiente
Perspectiva	Consiste en la posición que se elige para percibir el mundo

Fuente: Elaboración propia, basada en conceptos de Mintzberg, 1997. 5-6 p.

Mintzberg hace especial énfasis en la segunda P, ya que él define estrategia como “El patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”¹². Dado que una empresa puede tener unas estrategias que siempre desarrolla por el simple hecho de que le funcionan o porque los directivos han alcanzado un grado de experticia en el sector en el que se desenvuelven y por lo tanto ya conocen que tácticas realizar para afrontar diferentes situaciones. Es decir que a pesar de que una organización no tenga un plan diseñado o una misión reconocida, esto no implica que la empresa no tenga estrategias.

Adicionalmente el autor señala que aun cuando la empresa tenga una estrategia propuesta, esta puede no ser siempre la elegida para la implementación, pues en el curso de acción puede ocurrir algo inesperado que obliga a la organización a desarrollar estrategias emergentes.

¹² MINZTBERG, Henry y J. WATERS. *Of Strategies, deliberate and emergent*. p. 257. Citado por Mintzberg, Henry; QUINN, James Brian y VOYER, John. El concepto de estrategia. En: El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1997. p. 3.

Figura 1. Estrategias deliberadas y emergentes



Fuente: MINZTBERG, Henry.; AHLSTRAND, Bruce y LAMPEL, Joseph. 1999. 26 p¹³.

Finalmente, Mintzberg¹⁴ señala que existen diversos tipos de estrategias que pueden ir desde las deliberadas hasta las emergentes, las cuales son: planeadas (intenciones precisas formuladas y articuladas por un liderazgo central-deliberadas); empresariales (intenciones como una visión personal de un solo líder – deliberadas/espontaneas); ideológicas (intenciones aparecen formando la visión colectiva – deliberadas); “sombrija” (Intenciones con liderazgo de control parcial – deliberadamente emergente); desarticuladas (no existe una cohesión real entre los miembros por lo que cada uno genera sus propias estrategias – deliberadas para quien las ejecuta); de consejo (surgen por acuerdo mutuos entre varios miembros – emergentes) e impuestas (el entorno externo es quien da el patrón de acción – emergentes).

2.1.2 Planeación o dirección estratégica

Autores como David señalan que “La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”¹⁵. Para lo cual se integran los diferentes departamentos o unidades de la organización, para que desde sus funciones puedan garantizar el éxito de la estrategia adoptada.

¹³ MINZTBERG, Henry.; AHLSTRAND, Bruce y LAMPEL, Joseph. Safari a la estrategia. Buenos Aires. Ediciones Granica S.A, 1999. p. 26.

¹⁴ Mintzberg, Henry; QUINN, James Brian y VOYER, John.Op. cit., p. 18.

¹⁵ DAVID, Fred R. La naturaleza de la dirección estratégica. En: Conceptos de Administración Estratégica. Traducido por Miguel Ángel Sánchez Carrión. 9 ed. México D.F. Pearson. 2003. p.5.

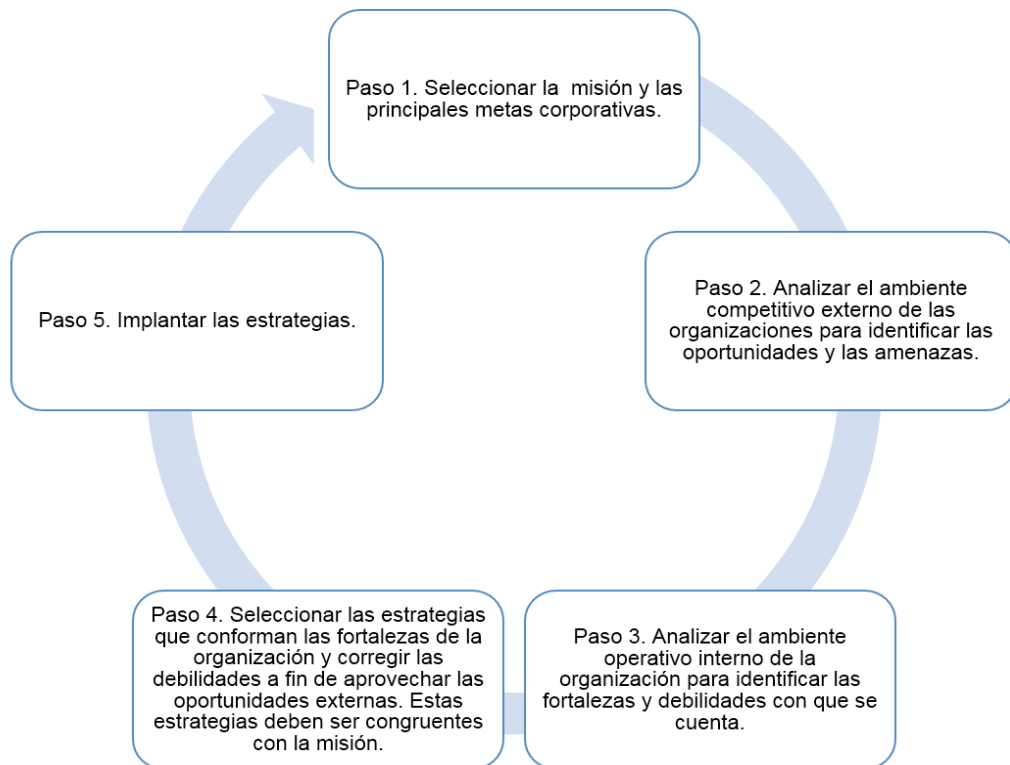
Peter Drucker ofrece una definición un poco más amplia:

La planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado¹⁶.

En otras palabras, lo expresado por Drucker significa que las empresas que planean, usualmente responden mejor a la dinámica cambiante del entorno externo, porque ajustan la estructura y los procesos internos de la organización para que tenga mejor capacidad de respuesta.

Existe un modelo del proceso de planeación propuesto por Hill y Jones, que reúne cinco pasos principales los cuales se describen a continuación.

Figura 2. Modelo del proceso de planeación estratégica.



Fuente: Elaboración propia, basada en conceptos de Jones y HILL. 2009. p. 10-11.

¹⁶ DRUCKER, Peter F. introdução á administração, São Paulo: Pioneira. 1984. pp. 133-136. Citado por CHIAVENATO y SAPIRO. Op. Cit., p. 25.

En cambio David¹⁷ no habla de un modelo compuesto de pasos, sino que resume el proceso en 3 etapas que reúnen lo indispensable: la formulación, la implantación y la evaluación de la estrategia.

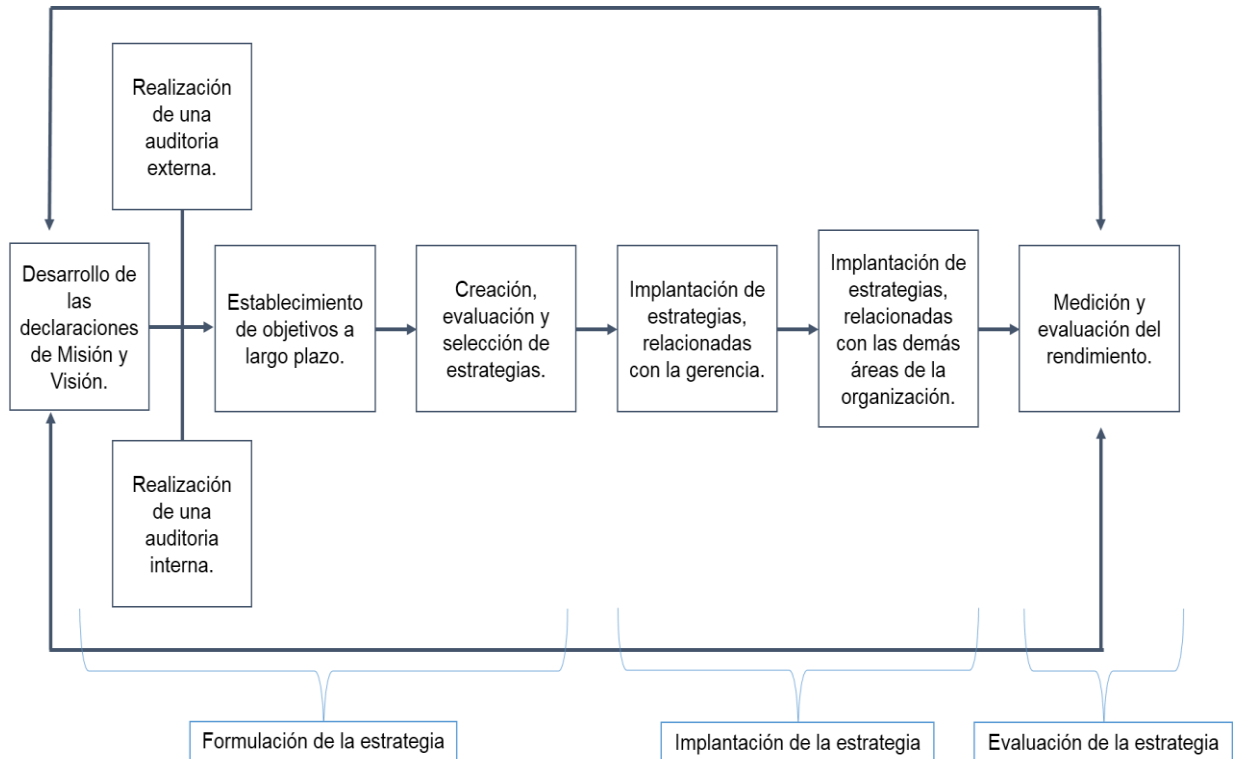
Etapa 1. Formulación de la estrategia: reúne los 4 primeros pasos del modelo de Hill y Jones mencionado anteriormente, es decir que la empresa crea una misión y una visión que le permita trazarse metas a largo plazo, considerando las opciones de crecimiento que más se ajustan a su perfil, para ello el autor, considera el análisis interno y externo para el diagnóstico de fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas, es decir un análisis DOFA, luego de ello, la organización podrá tomar decisiones sobre los mercados que puede desarrollar o por el contrario, los que debe dejar. Además de poder plantearse posibilidades como fusiones o adquisiciones, entre otras estrategias.

Etapa 2. Implantación de la estrategia: en este punto la dirección está llamada a ejercer un liderazgo que permita llevar a la acción lo formulado en un inicio, aquí es determinante la motivación y el compromiso de cada miembro de la organización para contribuir con la parte del plan estratégico que le corresponde. Para esto es que se modifican estructuras, los procedimientos, los sistemas y también la cultura, pues es necesario que todos estén coordinados y en sintonía con las metas de la empresa.

Etapa 3. Evaluación de la estrategia. En esta última fase lo que interesa a la dirección estratégica es conocer si el comportamiento de la estrategia es el adecuado. Las tres actividades de la evaluación son la revisión de los factores externos e internos; medición del rendimiento y la toma de acciones correctivas.

¹⁷ DAVID, Fred R. Op. Cit., p.5-6.

Figura 3. Modelo integral de Dirección o planeación Estratégica



Fuente: Fred R. David, 2003. 14 p.

En cuanto a los niveles de la planeación, Chiavenato y Sapiro, establecen tres niveles que involucran lo estratégico, lo táctico y lo operativo. En la siguiente tabla se describen estos tres componentes.

Tabla 4. Los tres niveles de planeación en una organización

Planeación	Horizonte de tiempo	Alcance	Contenido
Estratégica	Largo plazo	Macroorientada, organización como un todo	Genérico
Táctica	Mediano Plazo	Aborda por separado cada departamento	Detallado
Operativa	Corto plazo	Microorientada, aborda cada tarea u operación	Específico

Fuente: Chiavenato y Sapiro, 2009. 27 p.

2.1.3 Tipos de estrategias genéricas

Existen tres estrategias genéricas que permiten mejorar el desempeño de una organización frente a la industria, según Porter¹⁸.

La primera de ella es el liderazgo en costes globales, de acuerdo con el autor, esta estrategia es efectiva para defender a la empresa de las 5 fuerzas competitivas del mercado que se mostraran más adelante, puesto que le brinda a la organización ventajas distintivas de negociación con proveedores y clientes poderosos, además de que las otras compañías rivales en su categoría o de productos sustitutos no contarían con el mismo nivel de rendimiento. Para lograr el liderazgo en costos, algunas empresas optan por el rediseño en la fabricación del producto o servicio haciendo más sencillo el proceso, también es importante el acceso preferencial a materias primas y mantener al límite los costos fijos o variables, sin que esto implique menor calidad o desinversión en la investigación y el desarrollo.

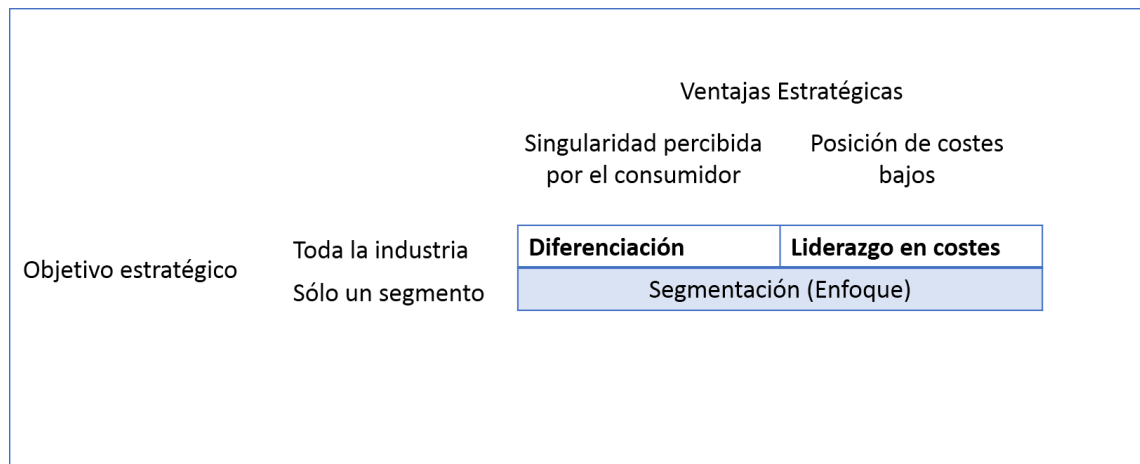
La segunda estrategia planteada por Porter es la diferenciación, esta consiste en ofrecer un producto o servicio que se distinga de los otros por ser únicos o exclusivos, los cuales pueden ser en marca, tecnología, servicio al cliente, redes de distribución entre otras. Por medio de esta estrategia las empresas pueden desarrollar la fidelidad del cliente por la organización, lo cual levantara las barreras de entrada para los competidores, así como también pone al producto en una posición dominante frente a los sustitutos. Aunque esta medida pueda hacer que la empresa no lidere en los costos bajos, los mercados a los cuales se dirigen pueden ser menos sensibles al precio, por lo tanto pueden tener rendimientos igualmente altos; aun así, no hay que descuidarse en momentos de crisis financieras, pues generalmente los consumidores optan por precios menores.

La última estrategia es la segmentación o de enfoque, en la cual, las empresas deciden concentrarse en un nicho de mercado específico para especializarse en atender de manera eficiente sus necesidades, esto permite a las empresas volverse expertas en ese tipo de cliente y en desarrollar productos o servicios a su medida. Quizá el portafolio de productos sea más limitado, por lo cual la empresa privilegia el rendimiento por unidad sobre el volumen de unidades que se puedan vender, para lo cual es necesario tener en cuenta los costes bajos y la diferenciación del portafolio de productos.

La siguiente figura ilustra el uso de estas 3 estrategias.

¹⁸PORTER, Michael E. Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Traducido por María Elena Rosas Sánchez. Madrid: Ediciones Pirámide, 2012. p. 77-78.

Figura 4. Tres estrategias genéricas



Fuente: PORTER, 2012. p. 81.

2.1.4 La influencia del macroentorno

Las empresas no funcionan en sistemas aislados, estas se encuentran en un entorno halado por diferentes fuerzas que afectan la gestión. Ha sucedido que empresas se han visto en la necesidad de modificar insumos por cambios en la regulación o por protección al medio ambiente, de igual forma existen fuerzas de carácter social que alteran los hábitos de consumo y que obligan a las empresas a transformarse, en la siguiente figura se retratan las diferentes influencias del entorno que reconocen Johnson, Scholes y Whittington¹⁹ para las organizaciones.

¹⁹JOHNSON, Gerry.; SCHOLES, Kevan y WHITTINGTON, Richard. Dirección Estratégica. Traducido por Yago Moreno López. Madrid: Pearson Educación, 2006. p. 65 – 68.

Figura 5. Influencias del macroentorno: el modelo PESTEL

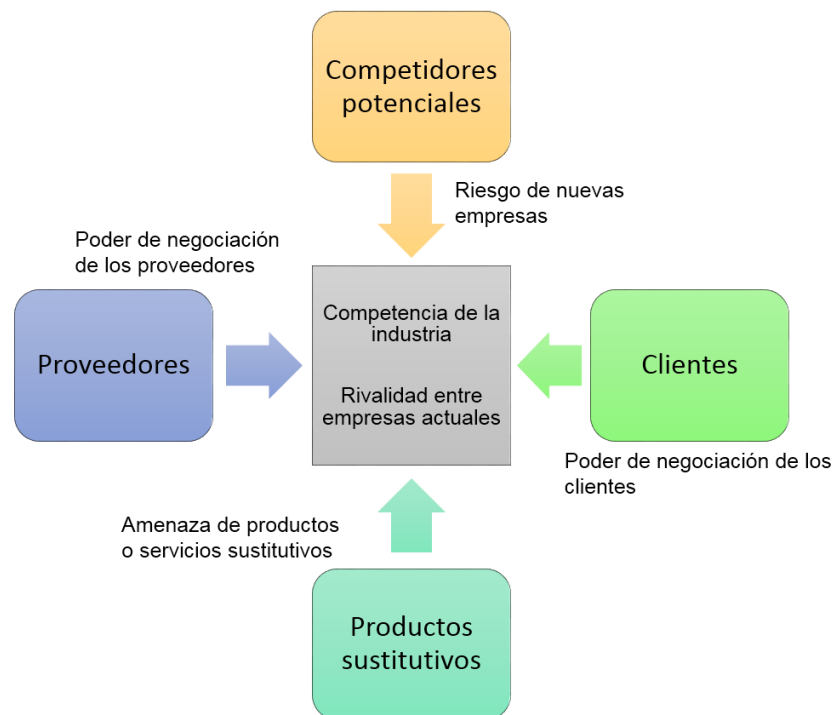


Fuente: JOHNSON, SCHOLLES, WHITTINGTON, 2006. p. 68.

Así como las empresas están afectadas por las influencias anteriormente descritas, también existen factores asociados a la industria o el sector, los cuales son definidos “como un grupo de empresas fabricantes de productos semejantes entre sí”²⁰ que están afectadas por las 5 fuerzas competitivas propuestas por Porter, lo que determina la intensidad de la industria en la que las organizaciones operan.

²⁰ PORTER, Michael E. Op.Cit., p. 43.

Figura 6. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria



Fuente: MICHAEL PORTER, 2012. p. 44.

Es muy relevante que las organizaciones tengan presente que una intensa rivalidad en la industria a la cual pertenecen puede afectar de manera directa el rendimiento de la inversión, aun cuando se limite la entrada de nuevos competidores. De igual forma, se deben vigilar todos los eventos económicos y tecnológicos que generan efectos temporales y de largo plazo que alteran la estructura de la industria, revelando las fortalezas y debilidades de cada empresa.

Algo que cabe mencionar, es que con la intención de restringir el ingreso de empresas competidoras a la industria se han creado unas barreras de ingreso como lo son las economías de escala, el requisito de capital para la entrada, el acceso a los canales de distribución, lealtad de los consumidores o de los proveedores, experiencia, represalia esperadas, legislación o acciones gubernamentales y diferenciación²¹.

En resumen las barreras de entrada y de salida con relación al rendimiento se pueden observar en la siguiente figura.

²¹ JOHNSON, Gerry.; SCHOLLES, Kevan y WHITTINGTON, Richard. (2006). Op.Cit., p. 80-81.

Figura 7. Barreras y rentabilidad

		Barreras de entrada	
		Débiles	Fuertes
Barreras de Salida	Débiles	Rendimientos bajos y estables	Rendimientos bajos y de elevado riesgo
	Fuertes	Rendimientos altos y estables	Rendimientos altos y de elevado riesgo.

Fuente: Fuente: MICHAEL PORTER, 2012. p. 64.

2.1.5 Direcciones del desarrollo estratégico

Figura 8. Direcciones de desarrollo (matriz Ansoff)

		Productos	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	A. Penetración de mercado	B. Desarrollo de producto
	Desarrollo de mercado	C. Desarrollo de mercado	D. Diversificación

Fuente: JOHNSON, SCHOLLES y WHITTINGTON, 2010. p. 182.

En la figura 7 se pueden apreciar las principales direcciones de desarrollo estratégico que puede implementar una organización, después de realizar un análisis interno y externo.²²

²² JOHNSON, Gerry.; SCHOLLES, Kevan y WHITTINGTON, Richard. Fundamentos de estrategia. Traducido por Francisco Javier Forcadell Martínez. Madrid: Pearson Educación, 2010. p. 180 – 190.

2.1.5.1 Penetración de mercado

De acuerdo con los autores JOHNSON, SCHOLLES y WHITTINGTON²³, esta es la estrategia más básica y la que supone un punto de partida en el crecimiento de una empresa, puesto que lo que se busca es ganar participación en el mercado actual con los productos existentes, lo cual aporta a la organización una curva de experiencia más amplia y posiblemente le brinde opciones para alcanzar economías de escala. En esta opción la empresa se enfrenta a dos principales restricciones que consisten en represalias de las empresas competidoras por tratar que capturar a sus clientes, lo que podría desencadenar una guerra de precios que reduzca el rendimiento. La otra restricción viene del entorno legal, pues cuando una compañía se propone capturar todo el mercado, podría ser intervenida por leyes antimonopolio que tratan de defender la libre competencia.

2.1.5.2 Desarrollo de producto

Para llevar a cabo esta estrategia es necesario que la empresa disponga de cierto grado de innovación y acceso a nuevas tecnologías, puesto que el objetivo es lanzar al mercado actual productos nuevos o modificados, es decir con un mayor valor agregado. Las empresas que deciden hacerlo deben ser conscientes de que se deben asumir costos para la investigación y el desarrollo. Adicionalmente se enfrentaran a retos que desafían las capacidades estratégicas de la empresa cuando esta no está preparada para el uso de nuevas tecnologías o procesos²⁴.

2.1.5.3 Desarrollo de mercado

El desarrollo de mercado, como su nombre lo indica, es llegar con los productos existentes a nuevos targets, lo que podría requerir un poco de desarrollo de producto en términos de empaque o servicio, ya que no todos los clientes gustan de los mismos atributos. El desarrollo de mercado tiene tres modalidades básicas como lo son los nuevos segmentos, los nuevos usuarios, nuevas áreas geográficas²⁵

2.1.5.4 Diversificación

La diversificación implica un alto grado de aprendizaje y se requiere de mucho análisis para no tomar decisiones equivocadas, pues esta estrategia es una combinación de las dos estrategias anteriores aplicadas de manera simultánea, es decir, desarrollar un nuevo mercado con el desarrollo de nuevos productos. Es de

²³ Ibid. p. 182-183.

²⁴ Ibid. p. 184-185.

²⁵ Ibid. p. 185-186.

mucha utilidad cuando una organización quiere internacionalizarse y sus productos no son completamente aceptados en el mercado elegido²⁶.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Con el objetivo de hacer claridad sobre algunos conceptos referentes al tema de la planeación estratégica, se presentan las siguientes definiciones.

- ❖ **Organización:** “Una organización es un sistema socio-técnico compuesto de personas, recursos y tecnología organizados en forma tal que puedan realizar un propósito. Es un sistema socio-técnico ya que en el intervienen personas, recursos y tecnología. En este sistema hay una interacción entre la parte social y la parte técnica”²⁷.
- ❖ **Misión:** “Enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la compañía, el propósito o la función que desea satisfacer, su base principal de consumidores y los métodos fundamentales a través de los cuales pretende cumplir este propósito”²⁸.
- ❖ **Visión:** David plantea que “Una declaración de la visión debe responder a la pregunta básica “¿qué queremos llegar a ser?” Una visión definida proporciona el fundamento para crear una declaración de la misión integral”²⁹.
- ❖ **Administración estratégica:** “Consiste en los análisis, las decisiones y las acciones que emprende una organización para crear y sostener sus ventajas competitivas”³⁰.
- ❖ **Estructura organizacional:** “Hace referencia a la forma como se han dispuesto las relaciones formales de reporte y también la manera como se ha establecido la jerarquía y sus niveles; así como la brecha o tramo de control por parte de directivos, gerentes o supervisores con los

²⁶ Ibíd. p. 187-190.

²⁷BLANK BUBIS, León. La administración de organizaciones. Un enfoque estratégico. 3 ed. Cali: Universidad del valle, 2002. p.19.

²⁸GOODSTEIN, Leonard D.; NOLAN, Timothy M. y PFEIFFER, J. William. Planeación estratégica aplicada. Traducido por Magaly Bernal Osorio. Bogotá D.C. Mc Graw Hill, 2001. 197 p.

²⁹ DAVID, Fred R. Op. cit., p. 56.

³⁰DESS, Gregory G.; LUMPKIN, G. Tom y EISNER, Alan B. Administración estratégica. Textos y casos Traducido por Pilar Mascaró Sacristan y Pilar Carril Villarreal. 5 ed. México D.F. Mc Graw Hill, 2011. 9 p.

trabajadores; el modo en que se han configurado los grupos de individuos en áreas, departamentos y procesos y de estos en la organización total, como también los roles, tareas responsabilidades y funciones de dichos grupos de individuos”³¹.

- ❖ **Cultura Corporativa:** definida por Edgar Schein como “Los supuestos y creencias básicos que son compartidos por los miembros de una organización, que operan inconsciente y definen de una forma que se da por supuesta una visión de una organización sobre sí misma y sobre su entorno”³². La interpretación que hacen de esta definición JOHNSON, SCHOLLES y WHITTINGTON es que “La cultura se refiere a lo que se da por supuesto pero que sin embargo contribuye a cómo los grupos de personas responden y se comportan en relación a las cuestiones con las que se enfrentan. Por lo que influyen en el desarrollo y cambio de la estrategia organizativa”³³.
- ❖ **Complementarios:** “Son productos o servicios por los que los clientes están dispuestos a pagar más juntos que si estuvieran separados”³⁴. Es oportuno mencionar que para algunos analistas los complementarios son considerados una fuerza competitiva adicional a las cinco propuestas por Michael Porter, puesto que las organizaciones que se complementan pueden realizar alianzas entre sí que afectan a los demás competidores de la industria, aumentando más la rivalidad. Además, podría suceder que una de las empresas decida desarrollar el producto que complementa, como resultado de una estrategia de integración.
- ❖ **Economías de escala:** “hacen referencia a las reducciones de los costes unitarios de un producto (de la operación o función necesarias para producir un bien) a medida que aumenta periódicamente el volumen absoluto”³⁵.
- ❖ **Especialización:** “Grado en que se centran sus esfuerzos (de la organización) en la amplitud de sus línea, en los segmentos de clientes y en los mercados geográficos que atiende”³⁶.
- ❖ **Integración vertical:** “Grado en que el valor agregado se refleja en la integración hacia adelante o hacia atrás que se haya adoptado”³⁷ David

³¹BETANCOURT G, Benjamín. Equipo, Trabajo en equipo y estructura organizacional. En: Estructuras organizacionales contemporáneas. Colombia. Programa Editorial Universidad del valle, 2011.19 p.

³² SCHEIN, Edgar. Organizational culture and leadership. 2 ed. Jossey-Bass. 1997. p. 6. Citado por JOHNSON, Gerry.; SCHOLLES, Kevan y WHITTINGTON, Richard. (2010). Op.cit., p. 80-81.

³³ Ibíd. p.134.

³⁴ Ibíd. p.39.

³⁵ PORTER E, Michael. Op. cit., p. 56.

³⁶ Ibíd. p.176.

incluye la integración horizontal en esta misma dimensión de la estrategia y plantea que “Las estrategias de integración vertical permiten a una empresa obtener control sobre distribuidores, proveedores y competidores”³⁸.

- ❖ **Pronósticos:** “Son supuestos preparados acerca de las tendencias y los acontecimientos futuros. El pronóstico es una actividad compleja debido a factores como la innovación tecnológica, cambios culturales, productos nuevos, mejores servicios, competidores más fuertes, cambios en las prioridades gubernamentales, valores sociales cambiantes, condiciones económicas inestables y acontecimientos imprevistos”³⁹.
- ❖ **Matriz de evaluación del factor externo (EFE):** “Permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva”⁴⁰.
- ❖ **matriz de evaluación del factor interno (EFI):** “Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas”⁴¹.
- ❖ **Análisis DAFO o DOFA:** es “Un resumen de los aspectos clave del entorno del negocio y la capacidad estratégica de una organización, que es más probable que afecten al desarrollo de la estrategia”⁴².

³⁷ Ibíd. p.176.

³⁸ DAVID, Fred R. Op. cit., p.160.

³⁹ Ibíd. p. 103.

⁴⁰ Ibíd. p.110.

⁴¹ Ibíd. p.149.

⁴² JOHNSON, Gerry.; SCHOLLES, Kevan y WHITTINGTON, Richard. (2010). Op.cit., p. 84.

2.3 MARCO CONTEXTUAL

2.3.1 Historia de la empresa

El centro de acondicionamiento físico *Body Strong* surgió en el municipio de Jamundí hace seis años (2010) como una iniciativa empresarial de dos hermanos y socios los señores David y Fernando Montenegro, los cuales, luego de hacer un breve análisis del mercado detectaron que el municipio carecía de un gimnasio que tuviera buenas instalaciones, variedad de maquinaria y rutinas que se ajustaran a las tendencias que por entonces se manejaban en el entrenamiento personal.

Aprovechando su experiencia en el sector comercial, deciden utilizar el segundo nivel de uno de sus almacenes de ropa, para construir el gimnasio, además utilizan el primero para promocionar y dar a conocer la apertura de este último.

Con una infraestructura novedosa y una fachada imponente logran capturar la atención de los primeros clientes, quienes asombrados veían como un nuevo gimnasio rompía los paradigmas que hasta el momento se manejaban para los gimnasios, como por ejemplo que eran lugares no muy estéticos, porque se invertía muy poco en la apariencia de estos. El éxito no se hizo esperar, rápidamente el gimnasio fue ganando suscriptores, a tal punto que se vieron en la necesidad de ampliar las instalaciones a cuatro niveles en los que se pudieran abordar todos los servicios que se fueron añadiendo en el proceso.

Debido a los buenos resultados obtenidos en Jamundí, decidieron replicar el modelo en otro municipio en el que también tuvieran conocimiento del mercado, es así como en el año 2014 deciden dar apertura a la sede del gimnasio en Santander de Quilichao (Cauca), manteniendo el concepto de estatus que habían impuesto en la sede principal. Allí los resultados también han sido favorables, pues en general la aceptación y respuesta de los clientes les han permitido sostenerse y proyectarse a futuro.

El *Body Strong* como empresa ha generado 9 empleos directos en la sede principal donde cinco de ellos son instructores, una recepcionista, un fisioterapeuta y una aseo. Mientras que en la sede de Santander de Quilichao tienen seis empleados, cuatro instructores, una recepcionista y un aseo. Estas personas fueron vinculadas con contratos laborales a términos fijos de un año. De acuerdo con el administrador Alexander Rodríguez que es el mismo para las dos sedes, se ha tratado de darles estabilidad laboral a los empleados a fin de fomentar la permanencia de estos en la empresa.

Aunque la trayectoria de la empresa no es larga en años, de manera muy empírica, han aplicado una especie de “espionaje” a otros gimnasios donde se suscribieron los dos accionistas con el objetivo de identificar qué otros servicios

podrían implementar en el suyo propio. Adicionalmente se tuvieron en cuenta las recomendaciones y/o sugerencias que hacían los instructores que trabajaban para ellos. A continuación la tabla 1 detalla los servicios ofrecidos.

Tabla 5. Servicios del Centro de acondicionamiento físico *Body Strong*

Clases grupales	Zona de Máquinas	Spinning
<i>Crossfit</i>	Abdomen	Fuerza
Pilates	Brazos	Resistencia
<i>Aerobox</i>	Piernas	Velocidad
Circuito	Espalda	
<i>Kickboxing</i>	Tonificación	
Rip 60	Aumento masa muscular	
Abdomen	Cardio	
Funcional		
<i>Insanity</i>		
<i>Xtrem Power</i>		
<i>Step</i>		
Rumba		
Adicionalmente se tienen servicios de zona húmeda, solárium, turco y fisioterapia.		

Fuente: Elaboración propia, con datos de la empresa.

La empresa ha determinado que los clientes pueden acceder a diversos servicios de acuerdo al plan que estos se suscriban, en la siguiente tabla se describen los planes ofertados.

Tabla 6. Planes del Centro de acondicionamiento físico *Body Strong*

Plan Especial	Plan Integral	Plan Ejecutivo
\$36.000 mensual	\$59.000 mensual	\$44.000 mensual
- Lunes a viernes (5:30 a 6:30 a.m. / 10:00 a.m. a 3:00 p.m.) - Sábado (7:00 a.m. a 2:00 p.m.) - Entrenamiento semi-personalizado - Zona húmeda días sábados.	Plan de horario ilimitado, incluye valoración por fisioterapeuta, zona húmeda y solárium.	- Asistencia 3 días a la semana, en todo horario - Incluye zona húmeda, solárium y valoración por fisioterapeuta

Fuente: Elaboración propia, con datos de la empresa.

Según el Administrador, estos son los planes de mayor demanda y el plan que concentra la mayor cantidad de afiliados es el integral, allí se ubican cerca del 75% de los clientes, de los 700 que tienen actualmente en la sede principal. Otro aspecto que señala, es que el rango de edad de sus clientes está entre los 20 y 35 años de edad y que son en su mayoría personas que laboran en el día, ya que es en horas de la noche cuando se presenta mayor grado de congestión en las instalaciones. Los horarios de atención que se manejan son de lunes a viernes de 5:30 A.M a 9:30 P.M, el sábado de 8:00 A.M hasta las 2:00 P.M, los domingos no se abre el gimnasio y los días festivos se abre medio día.

Para concluir con esta contextualización, se puede destacar que las decisiones tomadas hasta el momento parecen ser acertadas para tratar de obtener el liderazgo en el sector, es más, se podría decir que tienen un posicionamiento fuerte frente a los clientes que se pretenden capturar, aunque la empresa no tenga segmentado un nicho de mercado, ni hable de una estrategia de precios, es evidente que no compiten por este factor, ya que en ambos municipios se pueden encontrar gimnasios desde \$25.000 pesos la mensualidad, entonces la empresa de manera no oficial compite por diferenciación en sus servicios; puesto que la “estrategia” para consolidarse son: las instalaciones, la maquinaria y el trato servicial y respetuoso por parte de los empleados de la empresa.

3. RESULTADOS

3.1 DIAGNÓSTICO EXTERNO

El entorno es el medio de supervivencia de las organizaciones⁴³, en él se encuentran inmersos los diversos actores con los que una organización puede interactuar en su ciclo de vida. El entorno es también la fuente de amenazas y de oportunidades que pueden conducir al fracaso o el éxito empresarial, dependiendo de cómo este sea analizado. Para efectos del presente trabajo los entornos que se tendrán en cuenta son: entorno geofísico, medioambiental, jurídico-legal, político-gubernamental, económico, demográfico, sociocultural y tecnológico.

3.1.1 Entorno Geofísico

Clima: El municipio de Jamundí ubicado al sur del departamento del valle (localización a 24 kilómetros de la ciudad de Cali) tiene una temperatura media de 23°C⁴⁴. Aunque generalmente el municipio tiene tendencia hacer más cálido en ciertas épocas del año, lo cual es idóneo para la práctica de deportes, ya que durante los días lluviosos las personas no les gusta salir de sus casas.

Altitud: la altura sobre el nivel del mar de Jamundí es de 995 m⁴⁵. Cuenta con una topografía ideal para las prácticas deportivas al aire libre como caminatas y ciclismo; en ese sentido, Jamundí cuenta con la vía a Miravalle la cual es muy utilizada los fines de semana por ciclistas locales y de la ciudad de Cali. Otra vía reconocida es la de potrerito, que también conduce al municipio de Suarez (Cauca), aunque esta es utilizada por menor proporción.

Tabla 7. Variables del entorno geofísico

VARIABLES	A/O	AM	am	om	OM
Clima promedio de 23°C	O			X	
Altitud	A		X		
Topografía			X		
Localización				X	

Fuente: Elaboración propia.

⁴³ JOHNSON, Gerry.; SCHOLLES, Kevan y WHITTINGTON, Richard. (2010). Op.cit., p. 24.

⁴⁴ ALCALDÍA DE JAMUNDÍ. Jamundí; Geografía. [En línea]. [Citado 4 de octubre de 2016]. Disponible en: http://www.jamundi-valle.gov.co/publicaciones/geografia_pub

⁴⁵ ALCALDÍA DE JAMUNDÍ. Ibíd.

3.1.2 Entorno Medioambiental

Normatividad ambiental

Decreto 1072 de 2015.

En este capítulo se dictan las disposiciones legales aplicables a todas las empresas colombianas públicas y privadas en lo concerniente a la implementación de sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo, con el que se busca que las empresas sean sitios seguros no solo para sus empleados sino también para sus grupos de interés⁴⁶.

Art 2.2.4.6.25

En este artículo se obliga a los empleadores a implementar y mantener las disposiciones necesarias en materia de prevención, preparación y respuesta ante emergencias, con cobertura a todos los centros y turnos de trabajo y todos los trabajadores sin importar el tipo de contrato; así como también los proveedores y visitantes⁴⁷.

Es importante que toda organización, así sea pequeña, tenga un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, ya que este le permite minimizar los riesgos a los cuales se exponen los trabajadores y los clientes cuando las empresas son de servicios, puesto que estos se “consumen” en el mismo lugar donde se producen, por lo que las medidas de seguridad deben ser pensadas de manera más integral y pensando en todos los escenarios de posibles emergencias.

Art 42 de la Ley 1575 de 2012

Las inspecciones, revisiones técnicas y certificados de seguridad en prevención de incendios y seguridad humana en edificaciones públicas, privadas y particularmente en los establecimientos públicos de comercio e industriales; serán competencia del cuerpo de Bomberos, los cuales informarán a la entidad competente el cumplimiento de las normas de seguridad en general⁴⁸.

Este artículo al igual que el anteriormente descrito, hace énfasis en la seguridad de los establecimientos. Aunque en la empresa no se maneje fuego o elementos incendiarios (estufas, pipas de gas), existen máquinas como algunas de las caminadoras que funcionan con electricidad, además de las lámparas,

⁴⁶ COLOMBIA, MINISTERIO DEL TRABAJO. Decreto 1072. (26, mayo, 2015). Por la cual se expide el decreto único reglamentario del sector trabajo.

⁴⁷ Ibíd. Art 2.2.4.6.25.

⁴⁸ COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1575. (21, agosto, 2012). Por medio de la cual se establece la ley general de bomberos de Colombia. 2012.

ventiladores, equipos de sonido y redes eléctricas en general que pueden ocasionar cortocircuitos y desencadenar incendios.

Medio Ambiente y Recursos Naturales

Según el informe de gestión de la última alcaldía de Jamundí (2012-2015), en materia de medio ambiente se realizó un censo del 50% de los árboles de la zona urbana (20 barrios), se hizo caracterización de los parques y se sembraron nuevas plantas ornamentales, especialmente en el central De los siete ríos (5900) y el del “Cholado” (580)⁴⁹.

Otra de las estrategias implementadas en materia ambiental, fue la recuperación de pequeños caños cercanos a la zona de galerías y escuelas que estaban afectados por la acumulación de desperdicios, además de recuperar zonas verdes y limpieza de lotes vacíos que eran invadidos con escombros.

El barrio Ángel María Camacho donde se ubica la empresa, no cuenta con parques grandes, es decir que tengan canchas, puesto que este barrio se encuentra muy cerca de la zona céntrica y hay mucha actividad comercial, la mayoría son almacenes y graneros.

Solo existen dos pequeños parques, pero ninguno de los dos es apto para actividades deportivas, solo uno de ellos tiene juegos para niños. Lo único medio favorable es una ruta peatonal que han hecho a lo largo del caño recuperado, aunque esta no es muy larga.

Figura 9. Parques del Barrio Ángel María Camacho



Fuente: Propiedad de la autora.

⁴⁹ ALCALDÍA DE JAMUNDÍ. Rendición de cuentas (2012-2015). p 10.

Tabla 8. Variables de análisis del entorno medioambiental

VARIABLES	A/O	AM	am	om	OM
Normatividad de SGSST			X		
Inspecciones, revisiones técnicas y certificados.				X	
Políticas ambientales municipales				X	
Interés por el cuidado ambiental.				X	

Fuente: Elaboración propia.

3.1.3 Entorno Jurídico legal

De acuerdo a la Constitución política de Colombia, la cual establece los derechos y deberes de los ciudadanos, indica en el artículo 52 “Se reconoce el derecho a todas las personas a la recreación, a la práctica del deporte y aprovechamiento del tiempo libre”⁵⁰ por lo que el Estado se compromete a promover estas actividades y a vigilar a las organizaciones deportivas cuya estructura y propiedad debe ser democrática.

De acuerdo con esta disposición a nivel de gobernación y alcaldía existen secretarías de deporte las cuales buscan vincular a la población juvenil en Equipos de Fútbol, basquetbol, patinaje, entre otros.

Ley 181 de 1995

Art 3, numeral 5 Indica que se debe “Fomentar la creación de espacios que faciliten la actividad física, el deporte y la recreación como hábito de salud y mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar social, especialmente en los sectores más necesitados”⁵¹.

Esto significa entre otras cosas que el Estado debe proporcionar a la población espacios como canchas y rutas peatonales para que los ciudadanos se ejerciten.

El **Art 81** de la misma ley, determina que “las academias, gimnasios y demás organizaciones comerciales en áreas y actividades deportivas de educación física y artes marciales, serán autorizados y controlados por los entes deportivos

⁵⁰ COLOMBIA, PUEBLO DE COLOMBIA. Constitución Política de Colombia. (1991).

⁵¹COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 181. (18, enero, 1995). Por el cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte. 1 p.

municipales, conforme al reglamento que se dicte al respecto. Corresponderá al ente deportivo velar porque los servicios prestados en estas organizaciones se adecuen a las condiciones de salud, higiene y aptitud deportiva”⁵². Por lo tanto es un deber de los gimnasios contar con buenas instalaciones y protocolos de seguridad para sus usuarios.

Ley 232 de 1995

El Art 2 indica que los establecimientos abiertos al público deben reunir unos requisitos básicos como lo son el “cumplir con todas las normas referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación expedida por la autoridad competente del respectivo municipio”⁵³. Esta ley es importante para la empresa, dado que los gimnasios se caracterizan por hacer ruido que puede perturbar a los demás residentes de la zona. Por ejemplo, en el Centro de acondicionamiento físico *Body Strong* los instructores de clases grupales utilizan micrófonos personales que suelen escucharse hasta las calles aledañas, aun así esto no ha generado quejas por parte de la comunidad.

En este mismo artículo, en el literal B, se señala la obligatoriedad del pago de los derechos de autor cuando el establecimiento abierto al público hace uso de música o medios audiovisuales. Es sabido que en los gimnasios se pone música electrónica para motivar a las personas mientras hacen deporte, por lo que estos deberán hacer los pagos respectivos.

Tabla 9. Variables de análisis del entorno Jurídico legal

VARIABLES	A/O	AM	am	om	OM
Constitución política de Colombia Art 52.	O			X	
Ley 181 de 1995	A		X		
Ley 232 de 1995	A		X		

Fuente: Elaboración propia.

⁵² Ibíd. p. 21.

⁵³ COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 232. (26, diciembre, 1995). "Por medio de la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales". Diario Oficial. Bogotá D.C., 1995. N° 42.162.

3.1.4 Entorno Político – Gubernamental e institucional

Inestabilidad política

Desde el 2 de octubre de 2016 hay una sensación de incertidumbre política en el país, debido a los resultados del Plebiscito que buscaba refrendar el acuerdo de paz con las FARC-EP, el cual ponía fin a más de medio siglo de conflicto. Fue justamente la participación política de exguerrilleros lo que encendió el descontento de los opositores, además de los aspectos relacionados con la justicia transicional y el narcotráfico como un delito conexo a la rebelión.

En ese sentido, los partidos promotores del No, han ido entregando las propuestas que según ellos deben ser consideradas por los dos equipos negociadores en la Habana; así lo han hecho el senador Álvaro Uribe del Centro democrático⁵⁴, Marta Lucía Ramírez del partido Conservador⁵⁵, y el Expresidente Andrés Pastrana⁵⁶. Ante este nuevo escenario de las negociaciones, Pablo Catatumbo miembro de las FARC ha dicho que las peticiones deben brindar una salida sensata y no servir a maniobras de tipo político⁵⁷, que lo único que logran es dilatar el eventual fin de las confrontaciones con este grupo guerrillero.

A la fecha de elaboración de este trabajo, no se puede precisar que rumbo tomará este proceso en los meses que quedan del 2016, lo más probable es que sea en el año 2017 donde se pueda conocer que resuelven las partes. Pero es innegable que para el país sería muy beneficioso lograr la paz con las FARC, pues los impactos en la economía y la calidad de vida se sentirían en todos los sectores, el agrario, el industrial y los servicios.

⁵⁴EL ESPECTADOR. Uribe entregó propuesta final para lograr Acuerdo Nacional de Paz. [En línea]. 12, octubre, 2016. [Citado 13 octubre 2016]. Disponible en: <http://www.elespectador.com/noticias/paz/uribe-entrego-propuesta-final-lograr-acuerdo-nacional-d-articulo-660098>

⁵⁵EL ESPECTADOR. El No conservador presenta sus propuestas puntuales para renegociar la paz con las FARC. [En línea]. 10, octubre, 2016. [Citado 13 octubre 2016]. Disponible en: <http://www.elespectador.com/noticias/politica/el-no-conservador-presenta-sus-propuestas-puntuales-ren-articulo-659693>

⁵⁶EL ESPECTADOR. Pastrana entrega las primeras propuestas para modificar acuerdos de paz con las FARC. [En línea]. 13, octubre, 2016. [Citado 13 octubre 2016]. Disponible en: <http://www.elespectador.com/noticias/paz/pastrana-entrega-primeras-propuestas-modificar-acuerdo-articulo-660265>

⁵⁷EL ESPECTADOR. 'Pablo Catatumbo' pide salidas sensatas, "no maniobras politiqueras". [En línea]. 13, octubre, 2016. [Citado 13 octubre 2016]. Disponible en: <http://www.elespectador.com/noticias/paz/pablo-catatumbo-pide-salidas-sensatas-no-maniobras-poli-articulo-660224>

Índice de corrupción

Por otra parte, la corrupción sigue siendo un problema para lograr el progreso de las regiones, que ante la falta de control y vigilancia son más susceptibles a aceptar sobornos y desviar recursos públicos que estaban destinados para inversión social⁵⁸. Jamundí no es ajeno a estos problemas de corrupción, en las pasadas elecciones para la alcaldía del pueblo, se hicieron alianzas para que una persona cercana al anterior alcalde se quedara con la nueva dirección del municipio⁵⁹.

Diversidad política

Aunque en el país existen otros movimientos o alianzas políticas, los partidos contenidos en la siguiente tabla concentran la mayoría de cargos públicos que hay en Colombia.

Tabla 10. Partidos políticos de Colombia

Logo	Partido o movimiento político	Posición ideológica
	Partido Liberal Colombiano	Izquierda
	Partido Conservador Colombiano	Derecha
	Partido Opción Ciudadana	Derecha
	Movimiento autoridades indígenas de Colombia (AICO)	Indigenismo
	Partido Alianza social independiente (ASI)	Indigenismo
	Movimiento MIRA	Derecha
	Partido social de la unidad nacional "partido de la U"	Centro - Derecha

⁵⁸EL TIEMPO. El escalafón del riesgo de corrupción en Colombia. [En línea]. 11, octubre, 2016. [Citado 13 de octubre 2016] Disponible en: <http://www.eltiempo.com/multimedia/especiales/corrupcion-en-colombia/15798518/1>

⁵⁹ EL PAÍS (CALI). Jamundí se debate entre el cambio y el continuismo en elecciones para Alcaldía. [En línea]. 6, agosto, 2015. [Citado 13 octubre 2016]. Disponible en: <http://www.elpais.com.co/elpais/elecciones-2015/noticias/jamundi-debate-entre-cambio-y-continuismo-elecciones-para-alcaldia>

Logo	Partido o movimiento político	Posición ideológica
	Partido Polo Democrático Alternativo	Izquierda
	Partido Unión patriótica (UP)	Izquierda
	Partido Centro Democrático	Derecha
	Movimiento Alternativo Indígena y Social (MAIS)	Indigenismo
	Alianza Verde	Centro- Izquierda
	Partido Cambio Radical	Derecha

Fuente: Elaboración propia con algunos datos de la Registraduría Nacional⁶⁰

Tabla 11. Variables de análisis del entorno político

VARIABLES	A/O	AM	am	om	OM
Inestabilidad política			X		
Índice de corrupción.			X		
Diversidad política				X	

Fuente: Elaboración propia.

3.1.5 Entorno Económico

Producto interno Bruto

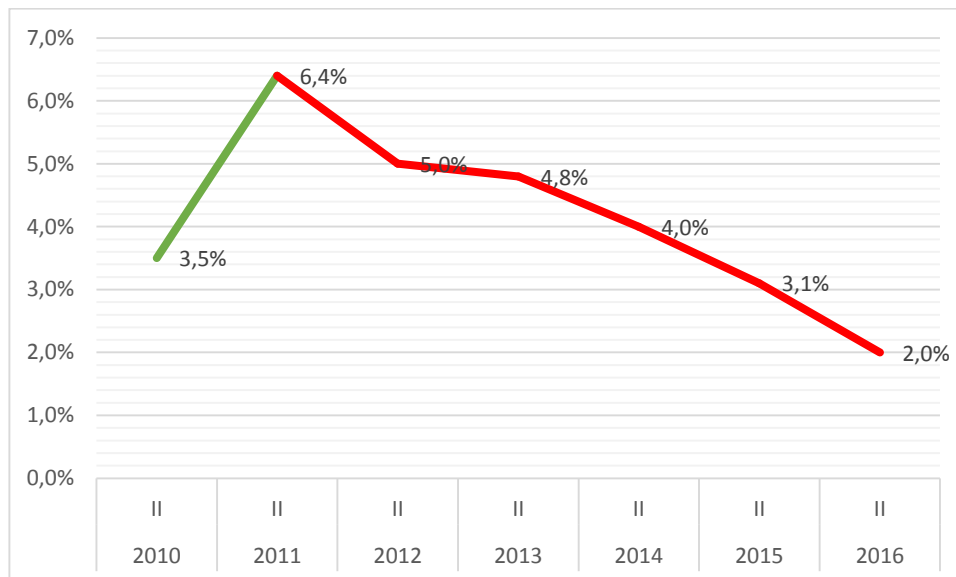
El comunicado oficial emitido por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE calculó en apenas un 2.0%⁶¹ el crecimiento de la economía colombiana para el segundo trimestre del presente año 2016, lo que significa una

⁶⁰ REGISTRADURÍA NACIONAL DEL ESTADO CIVIL, (Colombia). Partidos y Movimientos Políticos. [En línea]. [Citado 13 octubre 2016]. Disponible en: <http://www.registraduria.gov.co/-Partidos-y-movimientos-politicos,317-.html>

⁶¹DANE. Cuentas Trimestrales – Colombia Producto Interno Bruto (PIB) segundo Trimestre de 2016. [En línea]. Bogotá D.C., 16, septiembre, 2016. [Citado 14 octubre 2016]. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/Bogota/Bol_PIB_Bta_II_trim_16.pdf

caída de 1.1% respecto al mismo trimestre para el año 2015. Esto implica que la desaceleración iniciada el año anterior, todavía no ha terminado.

Figura 10. PIB segundo trimestre del 2010 al 2016



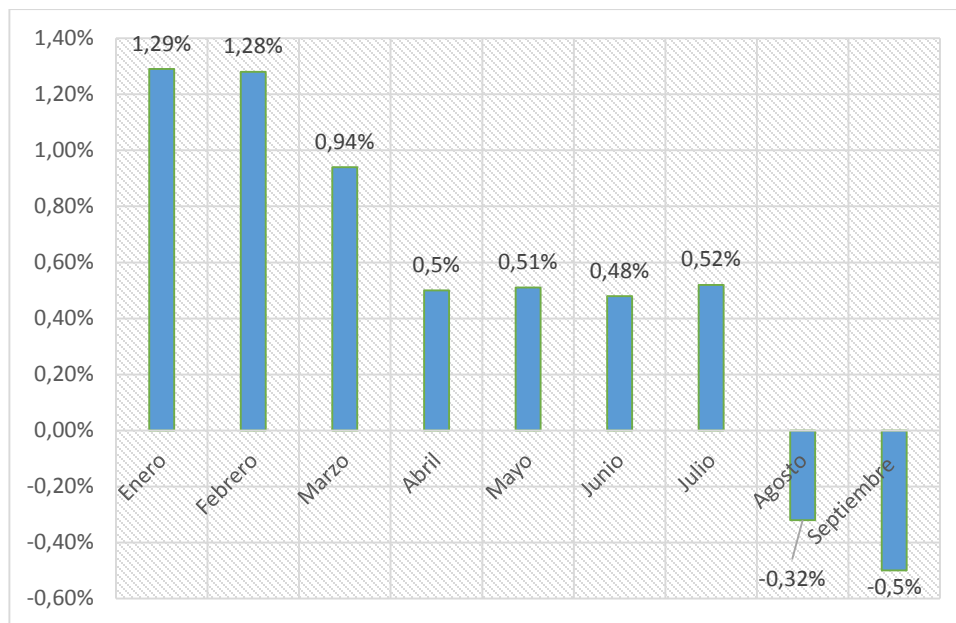
Fuente: Elaboración propia con cifras del DANE

Por este comportamiento del PIB, el ministerio de hacienda debió reconsiderar las expectativas de crecimiento total para el año 2016, por lo que de un 3% se bajó a un 2.5%⁶². Entre otras cosas, se conoce que los sectores que están jalonando la economía del país es la industria y los servicios financieros principalmente. En tanto que la agricultura, el suministro de servicios públicos y la explotación de minas y canteras presentaron decrecimiento; esta última estuvo en -7.1% lo que implicó que por cada 100 pesos esta actividad económica restara 26 pesos en el periodo analizado.

⁶² EL TIEMPO. Ante el bajo PIB del II trimestre, Gobierno recorta previsión del 2016. [En línea]. 30, agosto, 2016. [Citado 15 de octubre 2016] Disponible en: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/pib-segundo-trimestre-del-2016/16686106>

Índice de precios al consumidor IPC

Figura 11. Comportamiento del IPC 2016



Fuente: Elaboración propia con cifras del DANE

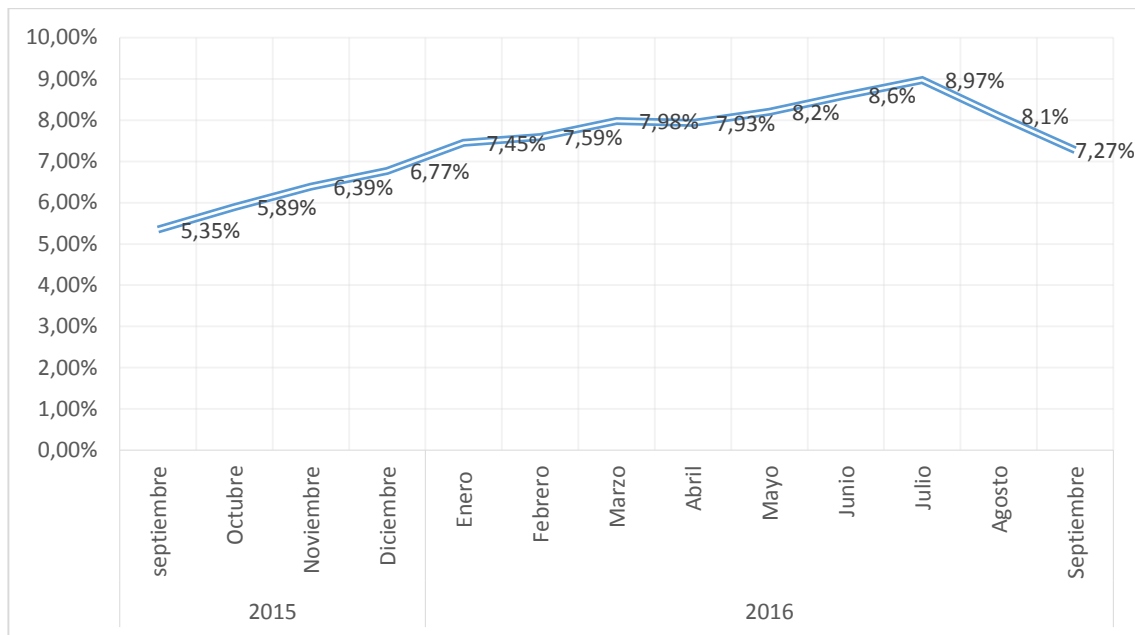
Como se observa en la gráfica el IPC para el mes de septiembre continua con el descenso que ya venía presentando desde el pasado mes de agosto. De acuerdo con el DANE⁶³, algo que ha impactado positivamente en este indicador es la caída en los precios de algunos alimentos que anteriormente habían estado al alza por el periodo de sequía que afectó productos agrícolas de alto consumo, como por ejemplo la papa criolla, tomate, cebolla, frijol, hortalizas frescas entre otros.

Debido a la reducción del IPC, la inflación para el mes de septiembre fue 7,27%⁶⁴. Aunque la cifra continúa siendo alta, es importante resaltar que desde el mes de agosto se adelantan esfuerzos por reducir esta variable económica.

⁶³ DANE. Índice de precios al consumidor (IPC) septiembre 2016. . [En línea]. Bogotá D.C., 5, septiembre, 2016. [Citado 15 octubre 2016]. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/cp_ipc_sep16.pdf

⁶⁴ DINERO. Costo de vida sigue bajando, inflación llegó a 7.27% en septiembre. [En línea]. 5, octubre, 2016. [Citado 15 de octubre 2016] Disponible en: <http://www.dinero.com/economia/articulo/inflacion-de-colombia-en-septiembre-de-2016/234612>

Figura 12. Inflación últimos doce meses (2015-2016)



Fuente: Elaboración propia con cálculos Revista Dinero, con cifras del DANE.

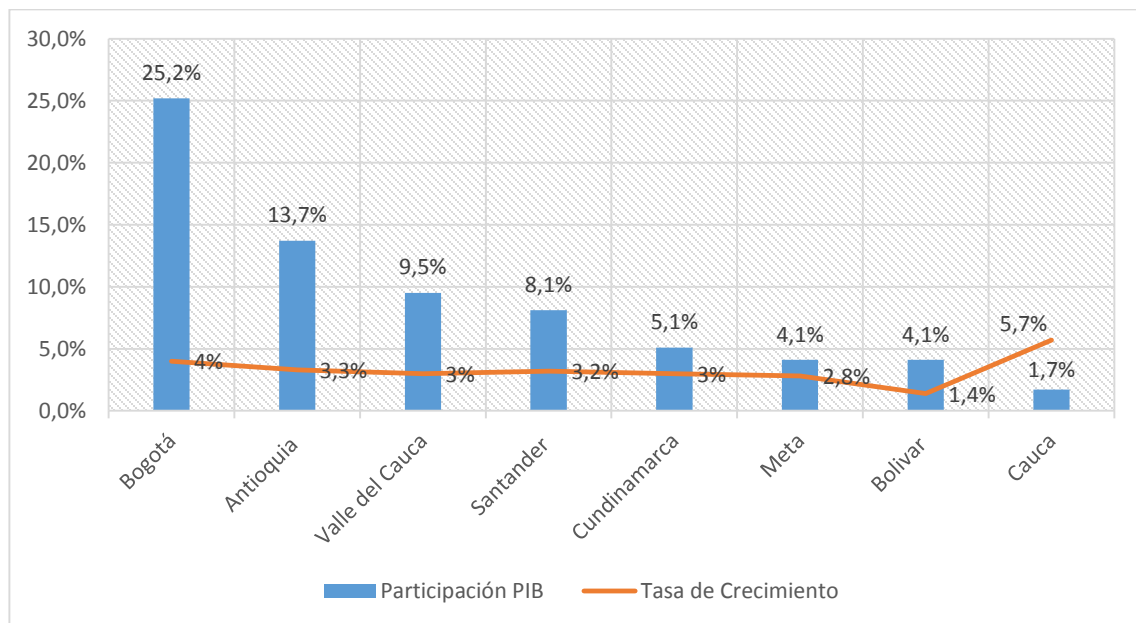
Uno de los tantos objetivos que tiene el Banco de la República de Colombia es mantener la inflación del país bajo control, en ese sentido, dicha entidad se planteó como meta llevar este indicador a una cifra que ronde el 3%⁶⁵ para finales del 2017. Para ello dispone del ejercicio de la política monetaria, que hasta el momento ha buscado desestimular el consumo a partir de tasas de interés elevadas, lo que ha ocasionado la desaceleración de la economía. Algo que preocupa al banco, es que esta medida de manera prolongada puede traer crisis en la producción, porque las empresas tienen que operar con excesos moderados de capacidad debido a la contracción de la demanda; al tener menos volumen de producción las empresas prescinden de la mano de obra sobrante. Por lo tanto, no es ideal que las medidas para reducir la inflación terminen generando problemáticas más agudas que un IPC alto.

⁶⁵BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Situación actual y perspectivas de la economía colombiana. [En línea]. 5, agosto, 2016. [Citado 15 de octubre 2016] Disponible en: http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/pisi_ago_2016.pdf

Tasas de crecimiento por departamentos

A continuación, se presenta la participación de algunos departamentos en el producto interno bruto nacional.

Figura 13. Participación en el PIB de algunos departamentos y sus tasas de crecimiento 2015⁶⁶



Fuente: Elaboración propia con cifras del DANE

Como se observa en la figura el Valle del Cauca tiene el tercer lugar en contribución al PIB nacional, a pesar de que la economía del departamento se ha visto afectada por la partida de empresas multinacionales de la ciudad de Cali, en cuanto a su tasa de crecimiento podría decirse que se encuentra en el promedio. Por otra parte, el departamento del Cauca a pesar de solo aportar un 1.7% al PIB total (quinceavo lugar), fue el departamento que ocupó el primer lugar en tasa de crecimiento, lo cual es significativo para la empresa objeto de estudio, ya que una de sus sedes se encuentra en el Cauca.

⁶⁶ DANE. Cuentas departamentales-Colombia producto interno bruto 2015 Preliminar. [En línea]. Bogotá D.C., 14, octubre, 2016. [Citado el 15 octubre 2016]. Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/Bol_dptal_2015preliminar.pdf

Tasa de desempleo

Para el mes de agosto la tasa de desempleo nacional fue de 9%⁶⁷, pero es importante señalar que dentro de la tasa global de participación se cuentan personas con subempleo subjetivo y objetivo, lo que abre el espacio para que muchas personas con “trabajos informales” no aparezcan como desempleados, lo cual sesga un poco la veracidad de dichas cifras, ya que no se puede asegurar que vendedores ambulantes o trabajadores independientes puedan garantizarse un ingreso igual o superior al salario mínimo legal vigente.

Tabla 12. Desempleo por departamentos 2015

Depto.	Tasa global de participación	Tasa ocupación	Tasa subempleo subjetivo	Tasa subempleo objetivo	Tasa de desempleo
Quindío	63,3%	55,2%	32,9%	13,5%	12,9%
Norte de Santander	59,2%	51,8%	22,1%	9,4%	12,5%
Valle del Cauca	66,9%	59,6%	36,0%	13,2%	11,0%
Choco	48,7%	43,3%	19,9%	3,5%	11,0%
Risaralda	62,6%	56,0%	18,4%	8,3%	10,5%
Tolima	68,4%	61,3%	33,0%	10,9%	10,4%
Meta	64,0%	57,4%	21,3%	9,4%	10,2%
Cauca	59,6%	53,6%	32,7%	16,8%	10,1%

Fuente: DANE. Gran encuesta integrada de hogares (GEIH)⁶⁸.

En el año 2015 el valle del Cauca ocupó la tercera posición de los departamentos con mayor desempleo, lo cual no es favorable porque significa que las personas no tienen ingresos constantes para gastar en bienes o servicios que no sean de primera necesidad, lo que deja en desventaja a las empresas de servicios de cuidado personal como los centros de acondicionamiento físico.

Otro dato que es preocupante, es el hecho de que la población joven del país presentó una tasa de desempleo de 57,9%⁶⁹ en el primer semestre del 2016, por

⁶⁷ DANE. Mercado laboral, empleo y desempleo 2016. [en línea]. Bogotá D.C. [Citado 15 octubre 2016]. Disponible en:

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/CP_empleo_ago_16.pdf

⁶⁸ DANE. Mercado laboral por departamentos 2015. [En línea]. Bogotá D.C. [Citado 15 de octubre]. Disponible en:

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml_depto/Boletin_dep_15.pdf

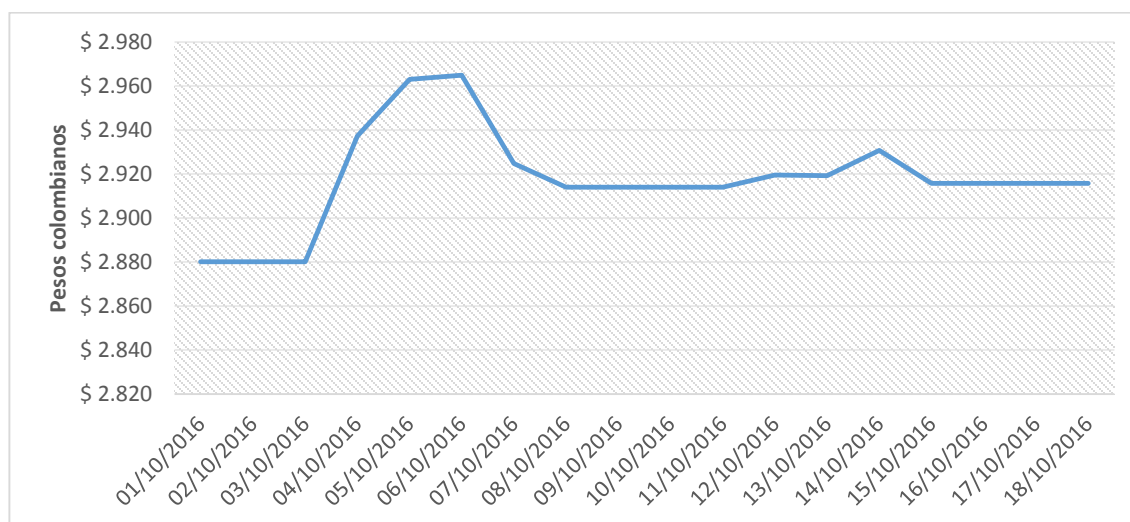
⁶⁹ PORTAFOLIO. Comercio, hoteles y restaurantes, los sectores que más empleo genera a los jóvenes colombianos. [En línea]. 11, agosto, 2016. [Citado 15 octubre 2016]. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/desempleo-juvenil-en-colombia-agosto-de-2016-499512>

lo tanto, estas personas no están cotizando pensión ni seguro social, lo que a largo plazo puede generarles dificultades financieras.

Tasa Representativa del mercado TRM

De acuerdo con las cifras históricas del Banco de la República de Colombia para el día 18 de octubre la TRM es de \$2.915,67.

Tabla 13. TRM Octubre 2016



Fuente: Elaboración propia con cifras del BRC⁷⁰.

En los primeros días del mes (6), el peso colombiano estaba más devaluado frente al dólar, luego se ha estabilizado en un promedio de \$2.918 pesos COP. Esta variable es muy importante tenerla presente debido a las importaciones de equipo y maquinaria deportiva.

Tabla 14. Variables de análisis del entorno económico

VARIABLES	A/O	AM	am	om	OM
PIB	A		X		
IPC	A	X			
Tasa de crecimiento por departamentos	O			X	
Tasa de desempleo	A	X			
TRM	A		X		

Fuente: Elaboración propia.

⁷⁰ BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Tasa de cambio del peso colombiano (TRM). Serie histórica. [En línea]. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/trm>

3.1.6 Entorno demográfico

Tasa de Natalidad

Para el año 2015 la cifra de nacimientos en el valle del Cauca fue de 51.725⁷¹ bebés nacidos vivos. Para la fecha del 30 de junio de 2016 los nacimientos en el departamento iban en 25.008, por lo que podría suponerse que el total para el fin del presente año puede ser parecido al presentado en el 2015.

Los rangos de edad más común de las madres son de 15 a 19 años; 20 a 24 años; 25 a 29 años y de 30 a 34 años.

Población

La población de Jamundí según las cifras que proyectó el DANE para el 2016, fue de 122.030 habitantes, pero de acuerdo con las declaraciones del Alcalde anterior Jhon Fredy Pimentel, la cifra de personas viviendo en Jamundí ya supera las 140.000⁷² y se espera que en Cinco años se duplique este valor, por lo que la población podría llegar fácilmente a los 300.000. Pues Jamundí se ha convertido en el foco de inversión de constructoras privadas como Jaramillo Mora, la cual tiene un proyecto urbanístico llamado Ciudad Country⁷³ que dará lugar a 885 viviendas nuevas, las cuales serían de estratos 5 y 6. Este acelerado crecimiento se debe más a un fenómeno migratorio⁷⁴, que a la tasa de natalidad, por lo que analizar este suceso es vital para cualquier empresa.

⁷¹ DANE. Estadísticas vitales. Nacimientos y defunciones Año 2015-2016. Preliminar. [En línea]. Bogotá D.C. [Citado 15 octubre 2016]. Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/pre_estadisticasvitalas_2015pre-2016pre.pdf

⁷² EL TIEMPO. El insospechado crecimiento de los Jamundeños. . [En línea]. 27, Noviembre, 2014. [Citado 15 octubre 2016]. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/colombia/cali/crecimiento-economico-en-jamundi/14897778>

⁷³ JAMILLO MORA S.A. Proyectos Ciudad country. Disponible en: <http://www.jaramillomora.com/proyectos.html>

⁷⁴ RED ORMET. Estructura socioeconómica del valle del cauca: un análisis del mercado laboral de Cali y su área metropolitana. Resumen Ejecutivo. 2011. p 11. [En línea]. Valle del Cauca. [Citado 15 octubre]. Disponible en: <http://www.observatoriovalle.org.co/wp-content/uploads/2012/05/Estructura-Valle-del-Cauca.pdf>

Tasa de mortalidad

Tabla 15. Defunciones Valle del Cauca 2015-2016

Año	Número de defunciones	Participación en el porcentaje nacional
2015	26.033	12,2%
30 Junio 2016	11.806	11.8%
Total	37.839	24%

Fuente: Elaboración propia con cifras del DANE

Contrario a lo que podría pensarse por los altos niveles de criminalidad y accidentes en el país, las causas principales de muerte no son las violentas sino las causas naturales como se muestra a continuación.

Tabla 16. Defunciones en Colombia 2015-2016

Año	Causas de muerte			Total Defunciones
	Natural	Violenta*	En estudio	
2015	185.329	26.655	1.542	213.526
30/06/2016	89.642	9.606	487	99.735
Total por causa	274.971	36.261	2.029	—

Fuente: Elaboración propia con cifras del DANE

Según los reportes de las estadísticas del DANE⁷⁵, las muertes de causas naturales, están asociadas a enfermedades de la población y las edades más comunes son de 65 años en adelante y el segundo rango de mayor frecuencia es de 45 a 64 años. Las causas que dejan más personas fallecidas son:

1. Enfermedades isquémicas del corazón (34.728 en 2015 y 16.459 en 2016).
2. Enfermedades cerebrovasculares (14.600 en 2015 y 6.941 en 2016).
3. Enfermedades crónicas vías respiratorias inferiores (13.537 en 2015 y 6.448 en 2016).
4. Agresiones, homicidios y secuelas (11.781 en 2015 y 4.048 en 2016)
5. Infecciones respiratorias agudas (8.596 en 2015 y 4.391 en 2016).

Si bien muchas de las enfermedades pueden tener cierta incidencia en la genética de los colombianos, no hay que desconocer que generalmente en el país no se tienen buenos hábitos alimenticios y las personas del común suelen llevar una

⁷⁵ DANE. Estadísticas vitales. Nacimientos y defunciones Año 2015-2016. Preliminar. [En línea]. Bogotá D.C. [Citado 15 octubre 2016]. Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/pre_estadisticasvitalas_2015pre-2016pre.pdf

*Muerte violenta hace referencia a Suicidio, Homicidio, accidente de tránsito y otros accidentes.

vida muy sedentaria, por lo que es necesario incentivarles a practicar deporte, así como corregir otras malas costumbres para que de esta forma puedan vivir mucho más tiempo.

Tabla 17. Variables de análisis entorno demográfico

VARIABLES	A/O	AM	am	om	OM
Tasa de natalidad	O			X	
Población	O				X
Tasa de mortalidad	O			X	
Enfermedades (causas de mortalidad)	O			X	

Fuente: Elaboración propia.

3.1.7 Entorno Sociocultural

Cultura

En el municipio de Jamundí cohabitan personas de diferentes etnias, por su pasado indígena (Xamundies) se habla de la existencia de personas raizales. También hay una población afro-descendiente que representa el 60,7% de la comunidad afro del Valle del Cauca, según cifras del DANE para el año 2011 el pueblo contaba con 60.079⁷⁶ personas de esta raza, lo cual lo ubica como el segundo municipio con más afros-descendientes del departamento después de buenaventura. Además hay personas que vienen de otros departamentos del país, especialmente del Cauca y Nariño. Todo esto ha hecho que el pueblo tenga una amplia diversidad de costumbres y tradiciones que enriquecen el folclor.

El clima de Jamundí es generalmente cálido a lo largo del año, por lo que las temporadas de invierno afectan las rutinas diarias de quienes habitan y trabajan allí, esto es algo que se evidencia en los días lluviosos, ya que las actividades comerciales empiezan más tarde de lo normal. Es decir que los jamundeños son muy sensibles al frío y poco madrugadores.

En cuanto al aspecto religioso podría señalarse que es un pueblo con vocación Católica y denominaciones Judío- cristianas. Pues son bastantes la iglesias que han venido dando apertura en los últimos años. La comunidad católica es la más grande del pueblo, la cual se vio en la necesidad de crear nuevas sedes para dar

⁷⁶ DANE. Cuántos somos, cómo vamos, Diagnostico Sociodemográfico de Cali y 10 municipios del pacífico nariñense Año 2011. [En línea]. Santiago de Cali. [Citado 14 octubre 2016]. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/censo2005/etnia/sys/cuantos_somos.pdf

cobertura a los nuevos barrios que fueron surgiendo en el proceso de expansión del municipio. Las sedes mencionadas son las siguientes:

Tabla 18. Iglesias Católicas de Jamundí

Sede	Ubicación
Parroquia principal Nuestra señora del Rosario	Parque principal, Barrio Juan de Ampudia
Parroquia Cristo Sacerdote	Barrio Ciudad sur
Parroquia Nuestra señora del Portal	Urbanización el Portal de Jamundí
Parroquia Portal del Jordán	Urbanización el Portal del Jordán
Parroquia Nuestra señora del Perpetuo Socorro	Corregimiento de Robles
Parroquia Santo Tomas Apóstol	Urbanización Terranova
Parroquia Nuestra señora del Sagrado Corazón	Urbanización alfaguara

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las demás denominaciones se tienen identificadas a las iglesias más grandes las cuales son: Iglesia pentecostal Unida de Colombia (IPUC), Iglesia Adventista del Séptimo Día, Iglesia Salón del Reino de los Testigos de Jehová, Iglesia Bautista, Iglesia Centro Cristiano de Amor y Fe, Iglesia Movimiento Misionero Mundial, Iglesia Centro Misionero Bethesda, Iglesia Reyes y Sacerdotes, Iglesia Fe y esperanza, Iglesia Capilla de la Fe, entre otras.

Diversidad de Género

Hacer una radiografía precisa de la comunidad LGBTI es muy difícil, puesto que las personas prefieren reservarse su preferencia sexual para evitar ser víctimas de burlas y discriminación. A pesar de la clara concepción religiosa del municipio de Jamundí, este lugar ha sido sede en varias oportunidades del Reinado Transexual, además de tener una activa participación en marchas que buscan promover el respeto por la diferencia. Con el propósito de fomentar la inclusión, la Alcaldía de Jamundí ha hecho un proceso de sensibilización con las entidades educativas para que estas reconozcan a los LGBTI sus derechos, dando cumplimiento a la ordenanza 339 de 2011, mediante la cual se establecen los lineamientos de la política para la garantía y la exigibilidad de derechos de las personas LGTBI⁷⁷.

⁷⁷ALCALDÍA DE JAMUNDÍ. Rendición de cuentas (2012-2015). p 8.

Fuentes de ingresos y actitudes frente al trabajo

Jamundí es utilizado principalmente para dormir, ya que el municipio no cuenta con empresas del sector industrial que utilicen mano de obra en grandes proporciones, lo que significa que una buena cantidad de las personas que habitan allí trabajan todo el día fuera del municipio, especialmente en Cali, la zona industrial de puerto Tejada, Villarrica y Santander de Quilichao (En este municipio la principal características socio económica es la agricultura, el comercio y la zona industrial⁷⁸), por lo tanto solo retornan al pueblo en horas de la noche para descansar.

Dentro del perímetro urbano solo se cuentan con algunas fábricas como lo son productos químicos panamericanos, Arrocería la esmeralda y laboratorios Biologic. A las afueras del pueblo se encuentra una de las sedes de la Empresa Tecnoquímicas, otra empresa ubicada en la vía Jamundí-Cali es Belleza express, parque soft y Espumas del valle. Anteriormente existía una empresa llamada Fana pero esta fue cerrada y la empresa SONOCO que fue trasladada hacia la ciudad de Medellín.

Para quienes habitan y trabajan en el pueblo, la mayoría de oportunidades está en el sector comercial y de servicios, allí las principales fuentes de empleo formal son: Supermercados Súper inter, Supermercados Caribe, Supermercado Comfandí, Supermercados D1 y el Supermercado la 14. A mediano plazo se tiene proyectado la apertura de un Supermercado Olímpica (además de un centro comercial donde el Olímpica estará ubicado). El resto de fuentes de empleo son almacenes de ropa, calzado, electrodomésticos, balnearios, restaurantes, locales de tecnología, veteranías, peluquerías, centros de estética, consultorios odontológicos, papelerías, cacharrerías, etc. Solo que en estos negocios prima la informalidad y los contratos son verbales y no otorgan todas las prestaciones de ley.

Algo que afectó seriamente las actitudes frente al trabajo en el municipio fue la influencia de organizaciones del narcotráfico como “Don Pacho Herrera”, “los Urdinola” y “Los Ochoa” los cuales reclutaban hombres jóvenes para hacer las veces de escoltas o incluso el sicariato y a las mujeres les ofrecían dinero para ejercer la prostitución en la fincas que estos clanes tenían en la vía a Potrerito⁷⁹. Estos jefes de Bandas criminales, acostumbraban a pagar sumas de dinero importantes a los jóvenes por hacer cualquier favor sencillo, lo que desencadenó un gusto especial por el dinero fácil, dejando como resultado que las personas del

⁷⁸ ALCALDÍA DE SANTANDER DE QUILICHAO. Compilación de información. (2011). p 3.

⁷⁹MUÑOZ GARCÍA, Ana Katherine. Algunos factores del municipio de Jamundí en las últimas décadas. Trabajo de grado Historia. Santiago de Cali.: Universidad del Valle. Facultad de humanidades. Plan de Historia. 2011. 93 p. [En línea]. Disponible en: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/4095/4/CB-0440744.pdf>

municipio no les gusta estar bajo la subordinación de otro en empleo de bajo perfil, prefieren auto-emplearse.

Estética

Un indicio de que los habitantes de Jamundí se preocupan de su imagen, es la velocidad del crecimiento de las peluquerías y centros de belleza. Las personas les interesan en gran medida arreglarse el Cabello y hacerse la manicura. En cuanto a los gimnasios, a la mayoría se le evidencia una buena tasa de ocupación, especialmente en las noches. Otros negocios que han surgido para el cuidado personal, son tiendas de productos naturales y batidos que ayudan a perder peso o para aumentar la masa muscular según sea la necesidad de los clientes. También han aparecido Centros de estética en los que se hacen masajes para reducir medidas y tonificar áreas del cuerpo.

Tabla 19. Variables de análisis entorno sociocultural

VARIABLES	A/O	AM	am	om	OM
Cultura	O			X	
Diversidad de Género	O			X	
Fuentes de ingresos y actitudes frente al trabajo	O			X	
Estética	O				X

Fuente: Elaboración propia.

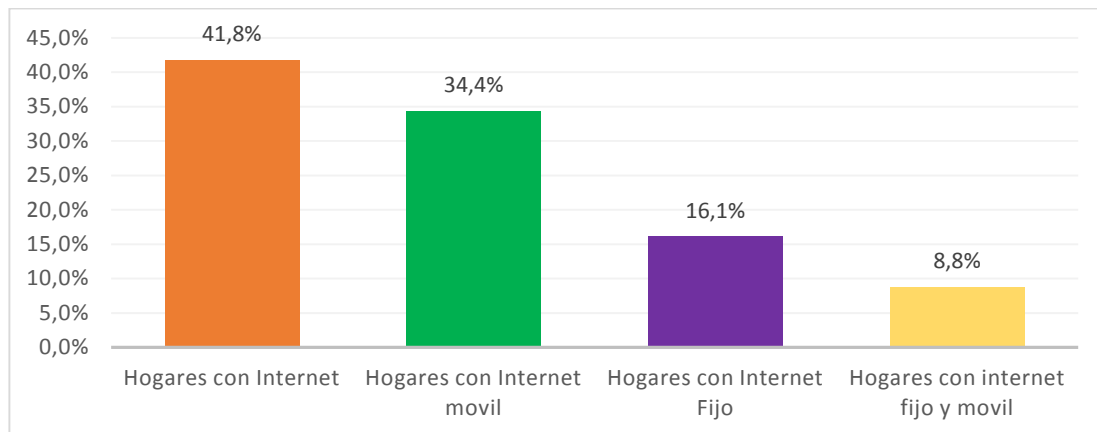
3.1.8 Entorno Tecnológico

Las tecnologías de la información son actualmente una necesidad, por lo que garantizar el acceso y cobertura total de la población a estas, es una prioridad para los gobiernos, en el caso de Colombia, el Ministerio de las tecnologías ha desarrollado la campaña Vive digital, para lograr que personas de escasos recursos puedan acceder a servicios tan básicos como el internet.

Acceso a Internet

Conocer el número de conexiones tanto de hogares como de personas, son de gran relevancia para el sector empresarial, pues por este medio puede establecer relaciones más cercanas con los clientes e identificar hacia donde están migrando los intereses y gustos de la población. Lo cual es de gran ayuda a la hora de diseñar productos y servicios innovadores.

Figura 14. Conexiones a Internet en Colombia en el 2015



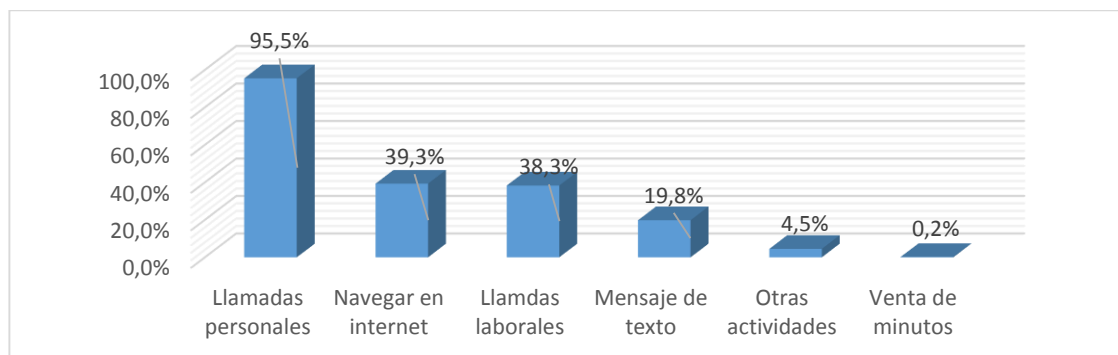
Fuente: Elaboración propia con cifras del DANE

Una de las razones principales por las que muchos hogares argumentaron no tener internet, según el estudio del DANE⁸⁰, es por el alto costo que esto representa mensualmente. En ese sentido el gobierno debe propender porque las compañías que ofrecen este servicio generen planes más accesibles para los estratos 1 y 2.

Acceso a internet móvil

Otro elemento que es fundamental analizar es el uso que las personas les dan a sus Smartphone, pues cada vez son más las personas que acceden a internet desde su móvil con planes de datos fijos o por demanda (Recargas).

Figura 15. Utilización del teléfono celular en Colombia 2015



Fuente: Elaboración propia con cifras del DANE

⁸⁰ DANE. Presentación de Resultados Indicadores Básicos de TIC en Hogares – 2015. [En línea]. Bogotá D.C. [Citado 16 octubre 2016]. Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/tic/prese_tic_2015.pdf

Los celulares inteligentes tienen la gran ventaja de albergar aplicaciones (Apps) que se alojan en el equipo y desde la cual se pueden hacer múltiples actividades, estas Apps pueden ser juegos, programas de edición de fotografías, redes sociales, enseñanza de idiomas y por supuesto también las que promueven un estilo de vida más saludable. Las siguientes aplicaciones están disponibles en la *Play Store* del sistema operativo Androide.

Tabla 20. Principales aplicaciones *FITNESS*

APP	Descripción	Descargas
Reto Deportivo 30 días	Entrenamiento personal.	5 millones.
Entrenamiento en casa	Ejercicios y rutinas rápidas.	5 millones.
Nike+ <i>Training club</i>	Entrenamiento y motivación.	5 millones
Dieta <i>fitness</i>	Alimentación y ejercicio.	1 millón
<i>SWORKIT</i>	Ejercicios, Yoga y estiramiento.	1 millón.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21. Variables de análisis del entorno tecnológico.

VARIABLES	A/O	AM	am	om	OM
Acceso a internet	O				X
Acceso a internet móvil	O				X
Surgimiento de Apps deportivas				X	

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 22; Matriz integrada del Entorno, se resumen las variables más significativas de cada uno de los entornos analizados anteriormente y se argumenta su posible impacto en la organización estudiada.

MATRIZ INTEGRADA DEL ENTORNO

Tabla 22. Matriz integrada del entorno

Entorno	Variable clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
Geofísico	Clima	Debido a la temperatura cálida que generalmente se presenta en el municipio, los días lluviosos afectan la realización de actividades deportivas.	El IDEAM en Colombia, determinó que las probabilidades del fenómeno de la niña están en un 48% ⁸¹ , es decir que para los meses de octubre y noviembre se esperan climas fríos con algunas precipitaciones. Aunque no se espera una ola invernal fuerte, esta entidad invita a que se tengan planes de contingencia, para evitar calamidades.	El impacto de la temporada de lluvias es algo negativo porque esto reduce las ganas de salir de la casa a las personas, aunque también disminuye las posibilidades de que las personas hagan ejercicio en espacios abiertos como canchas o parques. El clima no es estático por lo que el tiempo seco, representa una oportunidad.
	Topografía	La topografía montañosa de la región se presta para realizar deportes como el ciclismo o caminatas.	El municipio de Jamundí cuenta con la vía Pance, vía Miravalle, potrerito, estas vías son comúnmente utilizadas para hacer deporte.	El impacto hasta el momento es negativo, pero es importante destacar que estas vías se están congestionando de carros por las nuevas construcciones en esas zonas, por lo que las personas se desaniman de utilizarlas debido al riesgo de accidentes.

⁸¹ EL PAÍS. Probabilidad del fenómeno de 'La Niña' en Colombia bajó al 48%. [en línea]. 09, septiembre, 2016. [Citado 17 octubre 2016]. Disponible en: <http://www.elpais.com.co/elpais/colombia/noticias/probabilidad-fenomeno-nina-colombia-bajo-48>

Entorno	Variable clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
Económico	IPC	El índice de precios al consumidor refleja el costo de vida que asumen los colombianos, por lo tanto revela la capacidad de compra y el poder adquisitivo.	Como se enseñó en esta variable, el DANE determino para el mes de septiembre un IPC fue de -0.5% y la inflación de 7.27% por lo que la economía todavía está presentando desaceleración.	Precios más altos, significa que a los colombianos no les alcanza el dinero para cubrir gastos en ocio por lo que deben limitarse en el consumo de bienes y servicios que no son de primera necesidad, además el panorama de una reforma tributaria con un interés de IVA del 19% ⁸² , es algo muy negativo para las actividades comerciales. (Impacto negativo)
	Desempleo	La tasa de desempleo determina el nivel de empleabilidad que hay entre las personas en edad de trabajar. En la categoría de personas con trabajo entran no solo las personas con un empleo formal, sino que también cuentan los auto-empleados lo que en cierta forma pone en duda la veracidad del indicador.	El desempleo según el DANE es de 9% y el desempleo juvenil está en 57,9%. Se estima que estas cifras no se modifiquen demasiado en el corto plazo, producto de la desaceleración económica que atraviesa el país, reflejado en la caída del PIB, la reevaluación del dólar y el impacto que pueda ocasionar la reforma tributaria de ser aprobada por el congreso.	El impacto es negativo porque si las personas no tienen trabajo no pueden cubrir necesidades básicas y mucho menos bienes o servicios de lujo, por lo que la demanda de estos se contrae. Además lo jóvenes que son quienes más se preocupan de su apariencia física, no cuentan con una buena tasa de empleabilidad, por lo que dependen económicamente de sus padres.

⁸² EL PAÍS. Así es el golpe que viene para su bolsillo con la reforma tributaria. [en línea]. 16, octubre, 2016. [Citado 17 octubre 2016]. Disponible en: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/asi-golpe-viene-para-su-bolsillo-con-reforma-tributaria>

Entorno	Variable clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
Ambiental	Cultura ecológica	Contar con espacios públicos agradables y libres de contaminación es necesario para la buena imagen de las empresas, pues calles llenas de suciedad generarían rechazo.	Hasta el momento el municipio de Jamundí ha desarrollado planes para recuperar zonas verdes, lotes vacíos y caños. Pero desafortunadamente la falta de cultura ciudadana hace que al poco tiempo estos lugares vuelvan a lucir desagradables producto del arrojo de basuras y escombros.	El centro de acondicionamiento tiene una clase grupal en la que los clientes deben correr por fuera de la sede, por lo que la contaminación afecta la satisfacción del servicio.
Legal	Ley 181/1995 Art 3 N°5	Fomentar la creación de espacios que faciliten la actividad física, el deporte y la recreación como hábito de salud y mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar social, especialmente en los sectores más necesitados	Así como en la ciudad de Cali se ha mejorado la infraestructura de parques como el del ingenio ⁸³ y otros donde se disponen de máquinas al aire libre, la alcaldía de Jamundí también ha colocado estos aparatos lúdicos en algunas zonas verdes, solo que muy pocos en cada uno.	El impacto es negativo porque esto brinda a la ciudadanía la posibilidad de ejercitarse sin tener que pagar la membresía de un gimnasio, por lo tanto se convierten en sustitutos de la empresa. Algo que es desfavorable de estos parques es que tienen muy poca iluminación, por lo que de noche no son muy seguros. Además las personas tienen que lidiar con insectos como los zancudos característicos de estos espacios.

⁸³ EL PAÍS. Cinco 'gimnasios al aire libre' que prefieren los caleños a la hora de hacer ejercicio. [en línea]. 1, junio, 2015. [Citado 18 octubre 2016]. Disponible en: <http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/estos-son-sitios-preferidos-por-calenos-para-hacer-deporte>

Entorno	Variable clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
	Ley 232/1995 Art 2 B	Obligatoriedad del pago de los derechos de autor cuando el establecimiento abierto al público hace uso de música o medios audiovisuales.	La industria de la música se transforma de manera constante, es por ello que los esquemas del mercado, las formas de negociación y los contratos cambian ⁸⁴ .	La empresa debe tener las licencias o permisos para reproducir obras musicales, bien sea que estos tengan un costo o sean gratuitos, pues lo importantes es contar con el certificado que la ley exige, pues de comprobarse el incumplimiento de la ley puede incurrir en sanciones. (Impacto negativo)
Político	Índice de Corrupción	Las autoridades municipales tienen la facultad de emitir normas que deben cumplir las entidades públicas y privadas por lo que el riesgo de maniobras corruptas para favorecer a terceros siempre estará latente.	Cada municipio cuenta con una dependencia que vela por los derechos deportivos de la comunidad. Por lo que la gestión honesta e imparcial de estos es necesario para que se garantice una competencia transparente entre las empresas que se dedican a prestar servicios relacionados al deporte.	El impacto de la corrupción es negativo, dado que esta permite que una empresa tenga beneficios en detrimento de otras. Por ejemplo, algunos gimnasios piden una autorización para usar espacios públicos (parques, canchas o cerrar una calle) para realizar eventos. Por lo que la entidad encargada podría concederlos a unas empresas y a otras negarlo. Lo cual sería inequitativo.

⁸⁴ COLOMBIA, DIRECCIÓN NACIONAL DE DERECHOS DE AUTOR. El derecho de autor y los derechos conexos en la industria de la música. p 5. [En línea]. Bogotá D.C. [Citado 18 octubre 2016]. Disponible en: <http://www.derechodeautor.gov.co/documents/10181/11769/musica.pdf/e32dc1ee-0dfb-465c-82ce-b534dfd16cb4>

Entorno	Variable clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
Demográfico	Población	El número de habitantes de una población es importante porque de alguna forma incrementa el mercado potencial al que se puede llegar.	El Municipio de Jamundí cuenta con 140.000 habitantes, es uno de los municipios que presenta mayor crecimiento migratorio debido a su cercanía con la ciudad de Cali y Santander de Quilichao. La tendencia es que en los próximos 5 años este número de personas se va a duplicar.	La organización cuenta actualmente con una sola sede en el municipio, y a pesar de que es uno de los más grandes, jamás tendría la capacidad para un incremento acelerado de clientes, por lo que esto representa una oportunidad para ampliarse o abrir una nueva sede en un sitio estratégico a futuro. Por lo tanto el impacto es positivo.
Sociocultural	Estética	Las percepciones sobre los ideales de belleza y el interés por la apariencia estimulan la oferta de bienes y servicios que propenden por el cuidado personal.	Las tendencias para estar en forma combinan elementos de fuerza que trabajan con el peso corporal (Pilates), la flexibilidad (Yoga), trabajo de suspensión y tonificación (TRX) y elementos que combinan rutinas de alto y bajo impacto ⁸⁵ .	El impacto es positivo porque en cierta forma el grupo social y la cultura ejercen una presión sobre las personas, lo cual las motiva a cuidar de su salud y estado físico para elevar su autoestima y sentirse aceptados.
Tecnológico	Surgimiento de Apps Fitness	La tecnología es una herramienta muy útil para saber las tendencias que están surgiendo en el mercado.	El uso del teléfono para navegar en internet está en crecimiento por lo que las empresas están desarrollando aplicaciones que complementen sus servicios o	El impacto es positivo porque la empresa puede desarrollar una App para sus clientes con la cual pueda capturar información que sirva a la toma de decisiones.

⁸⁵ SEMANA. Las tendencias del 2016 para estar en forma. [En línea]. 06, 01, 2016. [Citado 17 octubre 2016]. Disponible en: <http://www.semana.com/vida-moderna/articulo/deportes-tendencias-para-estar-en-forma-en-2016/455853-3>

Entorno	Variable clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
			productos, por ejemplo: Nike.	Además sirve como herramienta de interacción, lo que crea un sentido de pertenencia y por lo tanto ayuda a la fidelización.

Fuente: Elaboración propia.

3.2 ANÁLISIS SECTORIAL

Michael Porter (1980) propuso el modelo de las cinco fuerzas para analizar el desempeño de las empresas al interior de un mismo sector, en el cual la competencia y el rendimiento de la industria se condicionan por: la rivalidad entre los competidores, el ingreso de nuevas empresas al sector, el poder de negociación con los proveedores y de los compradores y por último la amenaza de los sustitutos⁸⁶.

3.2.1 Barreras de entrada de nuevos competidores

Las barreras de entrada son definidas por Betancourt como “aquellas que suponen una dificultad importante de acceso a nuevos competidores a un sector, colocándolos en una situación de desventaja competitiva inicial”⁸⁷. En ese sentido las principales barreras que se encuentran dentro del sector de los centros de acondicionamiento físico son las siguientes:

Necesidades de Capital: Para dar apertura a un centro de acondicionamiento físico como el *Body Strong* se requiere de una inversión que esté como mínimo en los trescientos millones de pesos (COP \$300.000.000) puesto que es necesario comprar variedad de maquinaria de alta tecnología como las elípticas, Ciclas de spinning, trotadoras, máquinas que trabajan fuerza y peso. También se debe comprar elementos complementarios como Pesas, cuerdas de tensión, Pelotas *fitness*, colchonetas, equipos de sonido, entre otros. Adicionalmente se requiere adecuar la infraestructura para que pueda soportar el nivel de uso que se le dará. Aunado a lo anterior, las empresas deben contratar instructores calificados lo cuales tiene salarios medios altos.

En el caso de la empresa está cuenta con cuatro niveles, por lo que una empresa que desee competir directamente con ella debe tener la capacidad para rentar o comprar un local de dimensiones similares. Y finalmente debe disponer de dinero para apalancarse inicialmente, es decir que cuente con la capacidad para asumir los flujos de caja inicial mientras que se comienzan a generar excedentes.

Economías de Escala: Por los costos fijos altos que representa la inversión de capital, las empresas necesitan alcanzar un elevado nivel de producción de servicios (afiliados) para poder alcanzar márgenes de utilidad que le permitan sostenerse en el tiempo. Pues a pesar de que no se compran “insumos” de

⁸⁶ Betancourt Guerrero, Benjamín. Análisis de la estructura del sector. En: Análisis sectorial y competitividad. Santafé de Bogotá: ECOE Ediciones, 2014. p. 141-160.

⁸⁷ *Ibíd.*, p. 147.

manera constante, el uso excesivo de las máquinas hace que estas requieran mantenimiento constante, para evitar que se deprecien aceleradamente.

Diferenciación del servicio: Las centros de acondicionamiento físico que llevan más años de existencia, han alcanzado un nivel de posicionamiento importante, por lo que sus marcas se consolidan y adquieren reconocimiento en el mercado, por lo que pertenecer a ellos representa en ocasiones un cierto grado de estatus, más aun, cuando el precio de la membresía es alto. Adicionalmente si las personas llevan mucho tiempo siendo usuarios de una misma empresa, significa que estas han alcanzado la lealtad de sus clientes, por lo que difícilmente ellos se cambiarían a otro que ofrezca una calidad y variedad inferior.

Curva de experiencia: Las empresas que ya tienen una amplia trayectoria en el sector conocen mejor la dinámica del mercado, por eso saben en qué periodos del año la demanda del servicio se expande y en cuales se contrae, conocen mejor las necesidades de los clientes y saben que mecanismos utilizar para incentivar el consumo, mientras que una organización nueva tiende a cometer errores en ese proceso de aprendizaje y pues dado los altos niveles de inversión no muchas empresas tienen la solvencia financiera para soportar esos impases.

Reacción esperada: Si bien esta industria no es un monopolio donde hay un “todopoderoso” del sector, el crecimiento en ocasiones puede tornarse lento y los beneficios se vuelven moderados por lo que las empresas existentes siempre están en busca de capturar nuevos clientes, es por esto que cualquier empresa naciente va a representar una amenaza, pues en cierta forma el nuevo competidor se lleva una porción del mercado potencial que ellas también quieren. Así las cosas, cuando una empresa del sector detecta el surgimiento de otra, tiende a lanzar campañas publicitarias más agresivas, promociones de dos por uno y descuentos en la membresía.

Lealtad de los consumidores: Aunque ya se había tocado brevemente este punto en la diferenciación y algunos autores los fusionan; Johnson, Scholes y Whittington⁸⁸ la abordan de manera individual. Lo cual aplica para este tipo de servicios, pues más allá de hacer ejercicio, las personas también crean relaciones de amistad con otros afiliados y con los instructores, por lo que retirarse implica mucho más que un simple cambio de gimnasio, significa dejar un grupo social al que se pertenece. En ese orden, la lealtad de los clientes constituye una barrera de entrada para organizaciones nuevas que tienen que empezar desde cero la creación única de una cultura con la que sus clientes se puedan sentir atraídos e identificados.

⁸⁸ JOHNSON, Gerry.; SCHOLE, Kevan y WHITTINGTON, Richard. 2006. Op. Cit., p.81.

Para cerrar este primer punto se podría concluir que las barreras de entrada para nuevos competidores son medio-altas, en especial para quienes incursionan en esta industria por primera vez. En contraste, el ingreso de competidores que ya tienen existencia en otros mercados, tienen barreras menores, puesto que tienen la capacidad para asumir las necesidades de capital y quizá también una diferenciación reconocida (posicionamiento de marca). En la medida que el municipio de Jamundí crezca como se tiene estimado, será más atractivo para empresas que ya tienen más trayectoria, como se mencionó en el entorno demográfico, las zonas donde el pueblo está creciendo son de estratos altos que migran de la ciudad de Cali, por lo que esto podría despertar el interés de empresas como *BODY TECH*, por ejemplo.

3.2.2 Poder de Negociación con los proveedores

Los proveedores de máquinas y complementarios deportivos, son muy diversos y hay gran cantidad de estos a nivel departamental, nacional e internacional (compra online), por lo que obtener sus productos es sencillo, es decir que no hay restricciones frente a la oferta y cambiar de proveedor es relativamente fácil. Eso permite saber que no tienen mucho poder de negociación, porque las empresas (gimnasios) no compran de manera constante máquinas deportivas, así que a los proveedores no les conviene condicionar las relaciones con sus clientes, de igual forma no tienen una exclusividad con alguno, por la misma razón de que la compra de productos tiene una periodicidad muy esporádica. En consecuencia, esto sería en parte un aliciente al surgimiento de nuevos competidores, porque no existe una barrera de entrada de acceso a las “materias primas” en este caso las máquinas y complementos deportivos.

En cuanto a la posibilidad de que los proveedores hagan integraciones hacia adelante en el sector y más específicamente en el municipio donde se ubica la empresa objeto de estudio es más bien baja. La amenaza que proviene de ellos y que es más factible, es que estas empresas productoras o comercializadoras de máquinas hagan estrategias para vender masivamente sus productos (*Retail*). Por ejemplo, que ofrezcan financiamiento a cuotas para hacerlas más accesibles al público, así las personas compran las máquinas para entrenar en la comodidad de su casa.

Un proveedor interno que tienen los Centros de acondicionamiento físico son los instructores, ellos proveen a la empresa entrenamiento para los clientes, por lo que es necesario garantizar la satisfacción laboral de los mismos y reducir su rotación, pues ellos si tienen poder de negociación y se pueden ir para otra empresa que les ofrezca mejores oportunidades, amenazando con ello la permanencia de clientes que desarrollan afinidad con el tipo de instrucción que recibían por parte de ese entrenador.

3.2.3 Poder de negociación de los compradores

Los Centros de acondicionamiento físico no se caracterizan por tener a sus clientes agremiados o concentrados, cada cliente es individual en su afiliación, por lo que su poder de negociación es bajo. Cuando no se sienten a gusto con el servicio o no pueden pagar la mensualidad, simplemente no renuevan su membresía sin presionar por cambios. En ese caso ellos podrían optar por sustitutos, o ejercitarse por cuenta propia. Aunque para evitar esa situación es que la empresa *Body Strong* ideó el plan especial de \$36.000 pesos, el cual se describió en la contextualización de la empresa, también se diseñó el plan de 15 días consecutivos por el valor de \$35.000 pesos o si la persona desea entrenar un día cualquiera en el horario de su preferencia lo puede hacer por el valor de \$7.000 pesos.

Un comprador podría tener mayor capacidad de negociación si su volumen de afiliaciones fuera alto, por ejemplo, que una Empresa otorgara a sus empleados una membresía como parte de sus beneficios salariales, en tal caso, perder ese contrato representaría una baja sensible en los ingresos.

3.2.4 Amenaza de ingreso de sustitutos

La sustitución más latente que tienen los centros de acondicionamiento físico proviene de la tecnología y de la tendencia al entrenamiento en casa, o al aire libre por cuenta propia, caminar, ciclismo, entrenar en parques, etc. En el municipio de Jamundí existen escuelas de baile, puntos de venta Herbalife donde además de darles un desayuno saludable hacen rutinas de zumba y hay también entrenadores independientes que se ubican en canchas y que cobran una tarifa a cada asistente por participar en una clase de aeróbicos.

Sustitución tecnológica: como se describió en el entorno tecnológico, las personas cada vez están teniendo un mayor acceso a internet, lo que le brinda varias opciones para entrenar por su cuenta. Por ejemplo, en YouTube existen muchos canales de personas que enseñan hacer rutinas para adelgazar y mantener una figura ideal. En habla hispana se presentan los siguientes, los cuales reúnen un buen número de afiliados.

Tabla 23. Canales de YouTube para hacer ejercicio

Canal	Número de suscriptores
GymVirtual	2.824.530
P4P Español	968.375
Dakidissa S	907.198

Fuente: Elaboración propia.

Además de estos canales existen las aplicaciones móviles que ya se mencionaron en la tabla 20. Aunque en ese sentido, la empresa puede usar estos medios para darse a conocer y mostrarles a los clientes potenciales las rutinas que se pueden realizar al interior de sus instalaciones, convirtiendo así esta amenaza tecnológica en una oportunidad.

De otro lado, los parques con máquinas se han convertido en una opción económica para hacer deporte, especialmente para personas que tiene disponibilidad en horas de la mañana, ya que de noche no son muy seguros. Sin embargo es necesario destacar que la oferta de estos parques es escasa frente a la población total y que en ellos no se dispone de suficiente máquinas para todos los visitantes, además carecen de instrucciones para su uso, por lo que un entrenamiento incorrecto podría ocasionar lesiones.

Figura 16. Parque Barrio centenario



Fuente: Propiedad de la autora.

3.2.5 Rivalidad entre los competidores

Las cuatro fuerzas competitivas descritas anteriormente (posibles entrantes, compradores, proveedores, posibles sustitutos), aumentan la rivalidad existente entre una organización y sus competidores inmediatos. De acuerdo con Johnson, Scholes y Whittington “los rivales competitivos son organizaciones con productos y servicios parecidos que quieren atender al mismo grupo de consumidores”⁸⁹. Estos autores concuerdan en que existen algunos factores que afectan la rivalidad de la industria, los cuales se presentan a continuación.

Tabla 24. Factores de Rivalidad competitiva

Factor	Descripción
Grado de equilibrio de la competencia	En el mercado de la organización estudiada, se conocen otros tres grandes competidores con trayectoria, buen tamaño y variedad de rutinas y máquinas, por lo que se puede establecer que hay cierto grado de equilibrio en la competencia. Como resultado, cada empresa tratara de desarrollar tácticas para predominar sobre el resto a partir de la diferenciación en el servicio.
Tasas de Crecimiento	Para un municipio que ronda los 140.000 habitantes, 4 centros de acondicionamiento físico (de iguales características) que tienen en promedio entre 500 y 700 clientes no representan saturación del mercado. Si adicionalmente se tiene proyectado que la población se duplicara a mediano plazo, significa que el volumen de posibles clientes está en aumento. En ese caso las empresas pueden crecer por medio de esa misma expansión del mercado potencial, ganando nuevos clientes, que no necesariamente pertenecen a otras empresas competidoras. En el contexto colombiano se cree que el país tiene un 1% de los gimnasios del mundo (1.500 de los 160.000 a nivel global). Siendo así, el país es el tercer mercado más grande en población de Latinoamérica. En el mundo, el sector presenta un crecimiento del 25%, esto incluyendo a los spa y centros de estética⁹⁰.

⁸⁹ JOHNSON, Gerry.; SCHOLE, Kevan y WHITTINGTON, Richard. 2006. Op. Cit., p.84.

⁹⁰ ELTIEMPO. Colombia tiene cerca del 1% de gimnasios del mundo. [En línea]. 21, julio, 2014. [Citado 20 octubre 2016]. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/crecimiento-de-los-gimnasios-en-colombia/16125076>

Factor	Descripción
Costes fijos elevados	Como se mencionó en las barreras de entrada, este sector se caracteriza por tener unos costos fijos altos, producto del pago de arrendamientos locativos, mantenimiento de máquinas, servicios públicos, pago de nómina, gastos en publicidad, entre otros gastos generales. Por lo que las empresas tratan de tener una tasa de uso del 100% de su capacidad instalada, permitiendo así distribuir mejor los costos fijos sobre el margen variable.

Fuente: Elaboración propia, basado en conceptos de JOHNSON, SCHOLLES y WHITTINGTON, 2006. p. 84-85.

3.2.6 Perfil competitivo del sector

Tabla 25. Perfil competitivo del sector

Negocio		Marco específico del negocio					
Sector		Poder competitivo del sub-sector minoristas					
		Repulsión		Neutro	Atracción		
		--	-		+	++	
1.Competidores Actuales							
1.1.Rivalidad de los competidores							
Número de competidores	Grande				x		Pequeño
Diversidad de competidores	Grande				x		Pequeño
Crecimiento del sector	Lento				x		Rápido
Costos fijos o almacenaje	Altos	x					Bajos
Incremento de capacidad	Grande				x		Pequeña
Capacidad de diferenciación del producto	Baja				x		Alta
Importancia para la empresa	Alta		x				Baja

Rentabilidad del sector	Baja				x		Alta
1.2 Barreras de salida							
Especialización de los activos	Alta	x					Baja
Costo de salida	Alto		x				Baja
Interacción estratégica	Alta			x			Baja
Barreras emocionales	Alta		x				Baja
Restricciones sociales o de gobierno	Alta				x		Baja
2.Posiciones entrantes							
2.1.Barreras de entrada							
Economías de escala	Alta		x				Baja
Diferenciación del producto	Baja				x		Alta
Costos de cambio del cliente	Altos				x		Baja
Acceso a canales de distribución	Amplio			x			Limitado
Necesidades de capital	Alto		x				Bajo
Acceso a tecnologías de punta	Amplio		x				Limitado
Acceso a materias primas	Amplio	x					Limitado
Protección gubernamental	Baja	x					Alta
Efecto de la curva de experiencia	Alta		x				Baja
Reacción esperada	Alta		x				Baja

3.Poder de los proveedores							
Número de proveedores importantes	Bajo				x		Alta
Importancia del sector para proveedores	Alto			x			Bajo
Costo de cambio de proveedor	Alto				x		Bajo
Integración hacia adelante	Alta				x		Baja
4.Poder de los compradores							
Número de clientes importantes	Baja		x				Alto
Integración hacia atrás del cliente	Alto				x		Baja
Rentabilidad del cliente	Baja			x			Alta
5.Productos sustitutos							
Disponibilidad de los productos sustitutos actuales y en el futuro.	Grande		x				Pequeña
Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustituto	Alta		x				Baja
Perfil numérico		4	11	4	13	0	

Fuente: Elaboración propia, a partir de BETANCOURT, 2014. p.157.

De acuerdo a los resultados del perfil competitivo se observa una tendencia hacia la atracción, en gran medida impulsada por las expectativas de crecimiento que tiene el sector en conjunto con la expansión del mercado, además del poco poder de negociación que tienen los proveedores y los compradores, entre otros elementos. Lo cual permite considerar que en el futuro pueden surgir posibles entrantes atraídos por el bajo número de competidores actuales. Sin embargo estos deben contar con el capital suficiente para pasar las barreras de entrada económicas, financieras y comerciales, pues a pesar de lo atractivo que pueda ser el sector se necesita un volumen alto de afiliados para cubrir los costos totales. Usualmente se requiere un buen lapso de tiempo antes de que se pueda recuperar el monto total de la inversión y en caso de querer salir de la industria las barreras de salida podrían ser altas.

Aunque es importante detallar que la tendencia de atracción presenta un resultado de 13 absoluto, mientras que la repulsión presenta un total de 15 en sus dos categorías {suma de (--)=4 y (-)=11}. Por lo que las organizaciones no deben descuidar los componentes que la generan, como por ejemplo los costos fijos elevados, las necesidades de capital, la especialización de los activos, la reacción esperada, los costos de almacenaje y el hecho de que los sustitutos pueden tomar una fuerza considerable a futuro.

3.3 BENCHMARKING

Betancourt asevera que “El benchmarking o referenciación es un proceso de análisis por comparación que permite estudiar una organización en su desempeño, referenciándolas con otras de su misma actividad”⁹¹, por su parte Camp lo define como “un proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes de la industria”⁹². El objetivo de este proceso no es el espionaje o el plagio a las organizaciones rivales. Tampoco busca estandarizar a la industria acabando con la competitividad, por el contrario la estimula, pues las organizaciones se desafían en una lucha por el mejoramiento continuo.

3.3.1 Factores clave del éxito

Los factores que han sido clave para el éxito del centro de acondicionamiento físico *Body Strong* son los siguientes:

Tabla 26. Factores claves del éxito F.C.E

Centro de acondicionamiento físico <i>Body Strong</i>	
Factores clave de éxito	Peso
Portafolio de servicios	18%
Máquinas e implementos deportivos	15%
Instalaciones	15%
Posicionamiento de marca	12%
Planes	10%
Publicidad	10%
Horarios de atención	10%
Ubicación de la empresa	10%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia, con información de la empresa.

⁹¹ Betancourt Guerrero, Benjamín. Benchmarking competitivo. En: Análisis sectorial y competitividad. Santafé de Bogotá: ECOE Ediciones, 2014. p. 163-195.

⁹² CAMP, R. Benchmarking; cita esta definición tomándola de David T. Kearns, director general de Xerox corporation. Citado por: Betancourt Guerrero, Benjamín. Ibíd. p. 163.

La selección de las empresas que son comparables dadas sus características y segmento de mercado son las que se presentan a continuación:

- ❖ *Energy GYM*
- ❖ *Fitness master*
- ❖ Génesis GYM

Con el fin de establecer el perfil competitivo de la organización analizada, se procederá a concederles una calificación por cada factor clave en una escala de (1 a 5), donde 1 es la cifra de menor puntuación y cinco la de máxima. Estas calificaciones se otorgan de acuerdo a un análisis objetivo e imparcial de las empresas en cuestión.

Las siguientes tablas describen los factores claves del éxito en los centros de acondicionamiento físico de Jamundí listados anteriormente.

Tabla 27. Comparación de F.C.E en *Energy GYM*

	Energy GYM
Ubicación de la empresa	Carrera 10 N° 11-67 Segundo piso Bancolombia. La ventaja de esta localización es que es central (a media cuadra del parque principal), pero tiene la desventaja de la falta de zonas para estacionar carros y motos, pues la carrera 10 es una de las principales vías del municipio por lo que no se puede invadir en exceso el espacio público.
Horarios de atención	Lunes a Viernes de 5:00 am – 10:00 pm. Sábados y festivos 8:30 a 2:00 pm. En este sentido, la empresa tiene una hora de servicio adicional respecto a <i>Body Strong</i> , ya que abre 30 minutos más temprano y cierra 30 minutos más tarde.
Portafolio de servicios	Tonificación (por Zonas), TRX, <i>Crossfit</i> (<i>cardiobox</i> , Pilates, TRX, Rumba), STEP, Pilates, Zumba y Rumba.
Maquinas e implementos deportivos	Cuenta con una buena gama de máquinas para la práctica de las disciplinas que allí se ofrecen, adicionalmente tiene una buena dotación de pesas y complementarios para los asistentes, que se encuentran en muy buenas condiciones.
Instalaciones	Las instalaciones del gimnasio no presentan deterioro, en general los pisos tienen buenos

	acabados y cada zona de entrenamientos está debidamente marcada, aunque la distancia entre una y otra es reducida. Este gimnasio cuenta con un solo nivel (piso) para ofrecer todo su portafolio de servicio. (<i>Body Strong</i> tiene 4 niveles).
Planes	Los planes ofrecidos son: Todo incluido: \$45.000 el mes. (En el <i>Body Strong</i> el integral vale \$59.000, y no incluye <i>Crossfit</i>) Hora Feliz: \$35.000 el mes de 11:00 am - 4:00 pm. (Las mismas 5 horas que el <i>Body Strong</i> pero una hora más tarde – 10:00 am – 3:00 pm). Tres veces por semana cualquier hora \$35.000. (Igual que el <i>Body Strong</i>). Plan estudiantil \$35.000 de 5:00 am – 6:00 pm. (<i>Body Strong</i> no tiene este plan).
Posicionamiento de marca.	La organización es reconocida dada su ubicación, además de que ya lleva varios años en el mercado.
Publicidad.	La organización ha hecho esfuerzos importantes por darse a conocer, hace uso de las tecnologías para interactuar con los clientes y personas no afiliadas. Hace campañas externas como aeróbicos y caminatas.
Observaciones adicionales	En cuanto a los instructores, ellos están especialmente para brindar soporte en las clases grupales programadas, en general su desempeño es favorable, pero no están de manera permanente.

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa.

Tabla 28. Comparación de F.C.E en Génesis GYM

	Génesis Gym
Ubicación de la empresa	Carrera 14 N° 20-30. B/ La pradera. Esa zona se caracteriza por tener casas de estratos 3 y 4 Por lo que está cerca a las personas segmento del mercado. Adicionalmente este barrio es solo y poco transitado por lo que las personas pueden estacionar sus vehículos sin problema y se pueden hacer actividades externas sin inconvenientes.
Horarios de atención	Lunes a Viernes 5:00 am – 9:00 pm. Sábados y festivos 7:00 am – 2:00 pm.

Portafolio de servicios	Funcional, Tabata, <i>Cardiobox</i> , <i>Insanity</i> , STEP, Rumba.
Maquinas e implementos deportivos	La maquinaria e implementos que trabajan con peso son un poco más obsoletos que los observados en el resto de gimnasios, lo cual es desventajoso.
Instalaciones	Las instalaciones presentan un mayor desgaste por el uso, aunque no están deterioradas en extremo. Sin embargo, hay que destacar que presenta 3 niveles para ofrecer su portafolio de servicios.
Planes	Mensualidad \$45.000 Plan control \$40.000 (3 días a la semana). Plan 15 días seguidos \$25.000 Plan semanal \$20.000 Plan estudiantil \$38.000
Posicionamiento de marca.	Debido a su larga trayectoria en el municipio y al hecho de que siempre ha estado en la misma sede, es reconocido por las personas que viven en esa zona y barrios aledaños.
Publicidad.	Aunque esta empresa hace eventos libres como aeróbicos en la calle y regala camisas y botellas de agua, no hace uso de las redes sociales y la tecnología para darse a conocer al resto del mercado.
Observaciones adicionales	Se observa que los clientes tienen fidelidad por la marca y la referencian en sus perfiles virtuales, por lo que es lamentable que la empresa no aproveche estos canales para seguir creciendo.

Fuente: Elaboración propia, con información de la empresa.

	Fitness Master
Ubicación de la empresa	Calle 2da. N° 22 – 175 Km 2 Vía Chipayá-Cañas Gordas- estación de servicio glorieta de alfaguara. Es quizá uno de los gimnasios con mejor ubicación frente al segmento de mercado, pues en la zona de alfaguara es donde se concentra el crecimiento migratorio de la ciudad de Cali a condominios de estratos 6. Cuenta con zona de parqueo.
Horarios de atención	Lunes a viernes de 5:00 am – 11:00 pm. Sábados de 7:00 am – 3:00 pm. Domingos: 8:00 am – 2:00 pm (el único que abre este día).

Portafolio de servicios	Funcional, TRX, <i>XTREME WORKOUT</i> , G.A.P, <i>Spinning</i> , Zumba, Pilates, Rumba y <i>FITCOMBAT</i> .
Maquinas e implementos deportivos	Tiene máquinas y equipos modernos que hacen agradable y segura la práctica de ejercicios físicos.
Instalaciones	Debido a su construcción reciente, este gimnasio cuenta con una infraestructura nueva y que es completamente abierta, por lo que desde adentro se tiene muy buena vista de los condominios y zona verde aledaña. Se pueden hacer actividades externas. Este gimnasio tiene un solo nivel.
Planes	Mensualidad \$100.000 Plan Trimestral \$240.000 (\$80.000/mes) Plan semestral \$450.000 (\$75.000/mes) Plan anual: 840.000 (\$70.000/mes) Parejas \$90.000 cada uno. Familiar de 3 a 5 personas \$80.000 cada uno. Este gimnasio es el que presenta los precios más altos.
Posicionamiento de marca.	A pesar de que se encuentra ubicado por fuera de la cabecera municipal y que no tiene mucho tiempo de haber abierto, es de fácil reconocimiento por que está ubicado en la vía hacia Miravalle donde muchas personas gustan de ir a caminar o montar bicicleta. Además, el hecho de estar al lado de una estación de servicio de gasolina lo hace muy visible.
Publicidad.	Este gimnasio ha hecho campañas y actividades en el centro comercial alfaguara para darse a conocer, aparte de eso utiliza los medios digitales para que más personas puedan conocer sobre ellos.
Observaciones adicionales	Se cuenta con Instructores especializados por clase de servicio, aunque están sujetos únicamente al cumplimiento del horario programado para estas.

Fuente: Elaboración propia, con información de la empresa.

3.3.2 Matriz del perfil competitivo

De acuerdo con los pesos asignados a los factores claves de éxito y a las descripciones de los competidores de *Body Strong*, se procede a realizar la evaluación del perfil competitivo, como se muestra a continuación:

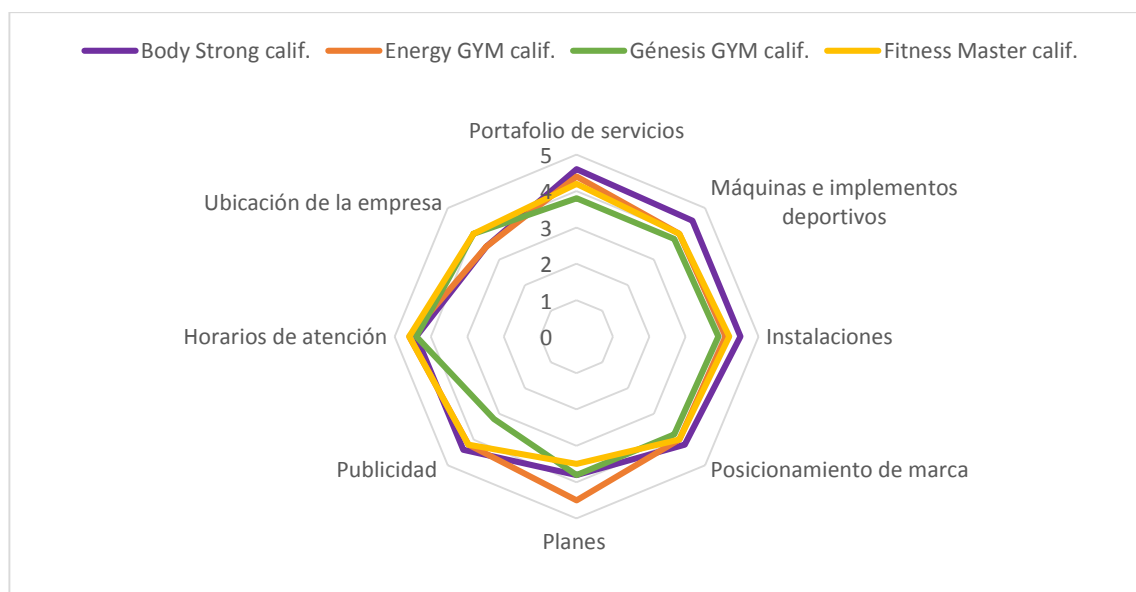
Tabla 29. Matriz del perfil competitivo

Factores clave del éxito	Peso	<i>Body Strong</i>		<i>Energy GYM</i>		Génesis GYM		<i>Fitness Master</i>	
		Calif.	Calif. %	Calif.	Calif. %	Calif.	Calif. %	Calif.	Calif. %
Portafolio de servicios	18%	4,6	0,828	4,4	0,792	3,8	0,684	4,2	0,756
Máquinas e implementos deportivos	15%	4,5	0,675	4	0,6	3,8	0,57	4	0,6
Instalaciones	15%	4,5	0,675	4,1	0,615	3,9	0,585	4,2	0,63
Posicionamiento de marca	12%	4,2	0,504	4	0,48	3,8	0,456	4	0,48
Planes	10%	3,8	0,38	4,5	0,45	3,8	0,38	3,5	0,35
Publicidad	10%	4,4	0,44	4,4	0,44	3,2	0,32	4,2	0,42
Horarios de atención	10%	4,4	0,44	4,6	0,46	4,4	0,44	4,6	0,46
Ubicación de la empresa	10%	3,5	0,35	3,5	0,35	4	0,4	4	0,4
Total	100%		4,292		4,187		3,835		4,096

Fuente: Elaboración propia.

Con los resultados de la matriz del perfil competitivo se obtiene el diagrama radar de valor y ponderado de las organizaciones analizadas, el cual se presenta a continuación:

Figura 17. Diagrama Radar de Valor de *Body Strong* y sus competidores



Fuente: Elaboración propia.

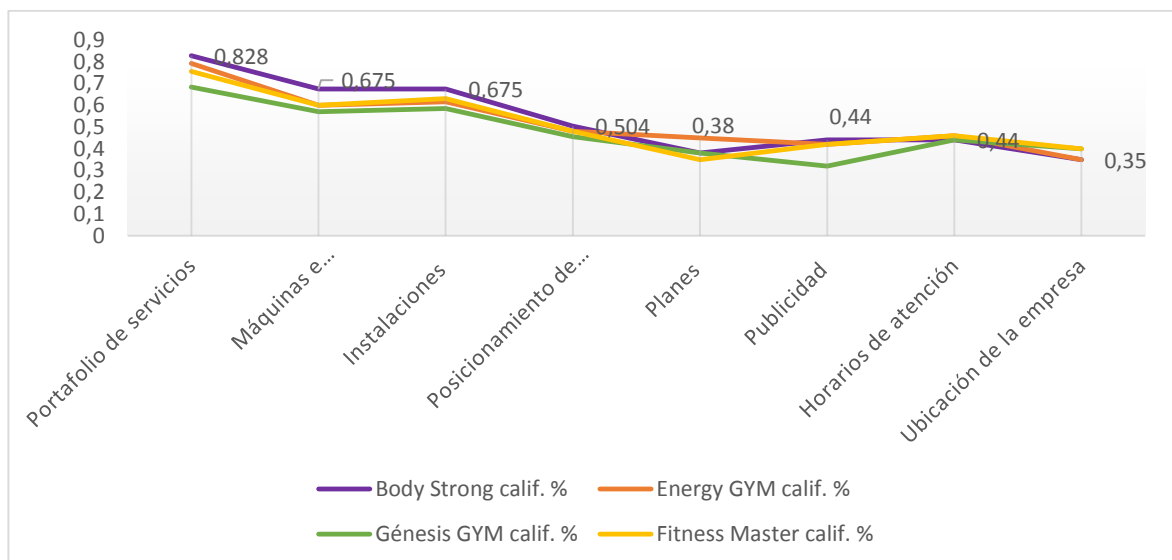
Figura 18. Diagrama de Radar de valor ponderado de *Body Strong* y sus competidores



Fuente: Elaboración propia.

Otra manera de apreciar el desempeño de las empresas en su conjunto, es en un lienzo estratégico como el siguiente:

Figura 19. Lienzo estratégico de *Body Strong* y sus competidores (valores ponderados)



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la matriz del perfil competitivo del sector y los diagramas de radar, se puede notar que por el momento el Centro de acondicionamiento físico *Body Strong* tiene el primer lugar del sector, en el segundo lugar por muy poca diferencia está *Energy GYM*, en el tercer lugar está *Fitness Master* y en el último lugar se ubica la empresa Génesis GYM.

Con el fin de no primar en exceso un factor frente a otro, fue que se le otorgaron pesos muy similares, ya que el éxito en este sector es el resultado de la combinación adecuada de todos los elementos aquí evaluados.

En ese sentido, los factores que son fortaleza de *Body Strong*, son un portafolio de servicios amplio en el cual los clientes pueden tener diversos niveles de entrenamiento y clases grupales en distintos horarios de acuerdo a sus necesidades; su segunda fortaleza son las máquinas e implementos deportivos en buen estado y en cantidad (la razón de que tenga mejor calificación que *Energy GYM* y *Fitness master* quienes también tienen máquinas modernas, es el hecho de que al ser *Body Strong* más grande cuenta con mayor número de máquinas).

La tercera fortaleza distintiva de la empresa estudiada son las instalaciones en las que nuevamente el hecho de tener cuatro niveles o pisos implica que es el gimnasio más grande, adicionalmente cuenta con una fachada agradable y su infraestructura interna es muy acogedora.

Los siguientes factores ya no constituyen una ventaja, en algunos está igual que la competencia y en otros por debajo. Siguiendo el orden de la tabla, en cuanto al posicionamiento de marca se puede apreciar que *Energy GYM* y *Fitness master* comienzan a tener desempeños muy similares a *Body Strong*, ya que ambos están haciendo esfuerzos importantes para darse a conocer en el mercado.

En el quinto factor de éxito, que son los planes, la mejor calificación fue para *Energy GYM* (4.5), ya que esta empresa además de tener planes que se ajustan a diferentes presupuestos, tiene también la tarifa mensual más económica. A pesar de que Génesis GYM tiene también una tarifa mensual igual a la empresa anterior, tiene muy poca variedad de planes, por lo cual se le otorga una calificación inferior de 3.8 que comparte con *Body Strong*, ya que a pesar de tener, esta última, gran variedad de planes, estos tienen un costo superior en tarifa mensual. En el último lugar de este factor está la compañía *Fitness Master* que quizá debido a su localización cercana a los estratos 6, tiene la tarifa mensual más alta del mercado y poca variedad de planes.

Con relación a la publicidad se observa un desempeño muy similar de los tres primeros ocupantes del sector, ya que los tres han hecho lanzamiento de campañas en público como parques, canchas y centros comerciales, además

hacen concursos donde se rifan membresías o beneficios para los nuevos afiliados. De manera adicional, han hecho uso de la tecnología y redes virtuales para establecer canales de comunicación con sus afiliados. Por el contrario, este es el punto donde Génesis GYM tiene mayor debilidad, ya que es muy poco lo que se publicita y no tiene redes virtuales para darse a conocer al público, lo cual es una gran descuido por parte de sus administradores, puesto que el internet es ahora una fuente importante de búsqueda de información, tanto de productos como de servicios.

Los horarios de atención son muy similares entre *Body Strong*, *Energy GYM* y Génesis GYM, con variaciones de 30 minutos o una hora entre ellos, mientras que Fitness master obtiene mejor calificación por no solo prestar el servicio por más horas, sino también todos los días de la semana.

En el último factor que es la ubicación de la empresa, tienen mejor calificación (4.0) Génesis GYM y *Fitness master* quienes a pesar de encontrarse retirados del centro municipal, están más cerca del mercado objetivo, es decir de las personas que pueden pagar tarifas más altas por sus servicios (estratos 3, 4, 5 y 6). En contraste, *Body Strong* y *Energy GYM* comparten calificación (3.5), porque a pesar de estar centrales, sus barrios son muy concurridos y tienen poco espacio para el estacionamiento seguro de vehículos, además limita o no hace muy agradable la experiencia de actividades externas, como por ejemplo cuando los ponen a trotar alrededor de las cuadras adjuntas de los gimnasios.

3.4 DIAGNÓSTICO INTERNO

3.4.1 Gerencia

Planeación

De acuerdo con la información obtenida del administrador del centro de acondicionamiento físico *Body Strong*, la empresa no cuenta con una misión y visión definida y/o reconocida por los miembros de la misma, ni tiene estipuladas de manera oficial las estrategias que se desarrollan, sino que de acuerdo a la dinámica del mercado surgen estrategias emergentes que son implementadas producto de la experiencia de quienes dirigen la organización.

De igual forma los valores corporativos no se encuentran reseñados en el papel, ni existe un manual de funciones, pero la administración admite que a los empleados se les dan directrices frente al comportamiento más adecuado para garantizar un clima de trabajo agradable que contribuya a la satisfacción de los clientes.

Dentro de los valores implícitos de la empresa se encuentran:

- ❖ Trato amable y respetuoso para los clientes.
- ❖ Velar por la integridad física de los clientes.
- ❖ Colaboración entre compañeros de trabajo.
- ❖ Disciplina por el cumplimiento de funciones.
- ❖ Contribuir desde el cargo en la formulación de propuestas.

En cuanto a los planes o propósitos que se tienen actualmente están la consolidación de algunos servicios nuevos del portafolio, garantizar la permanencia de los 700 clientes suscritos y ampliar su participación en el mercado en un 43% llegando a la cifra de 1000 afiliados, las cuales ya se han alcanzado antes en picos de demanda.

Organización

El centro de acondicionamiento físico *Body Strong* no tiene diseñado aún el organigrama con los cargos actuales, pero la administración si socializa con los empleados sus responsabilidades y estos a su vez reconocen al administrador como la autoridad a quien deben dar cuenta por las funciones asignadas.

El análisis y diseño de cargos se hace de manera muy pragmática, ya que la empresa no tiene un proceso oficial definido al cual acogerse, sino que solo hace requisición de nuevos cargos o puestos de trabajo en la medida que amplía el portafolio de servicios o que detecta que el personal es insuficiente para cubrir los requerimientos de los clientes.

Dirección

En este punto existen dos enfoques. Para las decisiones operativas del funcionamiento de la empresa, es el administrador quien está a cargo. Es decir que el supervisa y evalúa al personal, hace los contratos, busca e identifica aspectos susceptibles de mejoramiento en el servicio. Sirve de enlace entre quienes están en la base operativa y quienes toman las decisiones trascendentales. Esta es una dirección de estilo participativo y horizontal.

Las decisiones estratégicas están a cargo de los accionistas, son ellos quienes deciden sobre las propuestas planteadas por la administración. En ese caso para abrir un nuevo servicio, hacer una campaña, ofrecer promociones comerciales o cualquier otra actividad fuera de lo normal, hay que contar con la autorización de ellos. (Esta dirección es más autocrática y vertical)

Por ejemplo, la apertura de la sede del gimnasio en Santander de Quilichao fue una decisión tomada absolutamente por los accionistas, ellos no tuvieron necesidad de consultar al administrador, sino que de acuerdo a los buenos resultados obtenidos en la sede principal de Jamundí, decidieron que también querían estar en ese municipio.

Coordinación - Control

La coordinación de las distintas actividades y procesos a realizar al interior de la empresa está a cargo del administrador, quien debe buscar la unificación y armonía de las mismas. De igual forma ejerce funciones de control al tener que verificar que las tareas o actividades que cada empleado tiene bajo su responsabilidad se estén cumpliendo de acuerdo a las directrices impartidas.

3.4.2 Mercadeo

De acuerdo con lo manifestado por la administración de *Body Strong*, la empresa nunca ha realizado estudios de mercado en los que pueda conocer las necesidades insatisfechas (oportunidades). El proceso de crear un nuevo servicio surge desde el interior de la empresa a partir de las tendencias que ellos observan de la industria del cuidado personal. Ese fue el caso con la creación del *strongbox*, que es la parte del gimnasio diseñada para hacer *crossfit*, ellos detectaron que era una manera de hacer deporte que estaba teniendo gran acogida en otras ciudades y decidieron que sería innovador ofrecerlo también en su organización.

Otras fuentes de inspiración para la creación de servicios son los instructores quienes en relación con su experiencia pueden aportar ideas para desarrollar nuevas técnicas de entrenamientos, así como también recomendar la compra de alguna máquina o complemento deportivo que esté haciendo falta.

Los clientes también pueden sugerir a la administración la apertura de nuevos servicios, así como las posibles opciones de mejora en la calidad de los que se ofrecen actualmente, para ello las personas pueden hacerlo en un buzón de sugerencias, o la otra forma es a través de las redes sociales y página de la empresa, la cual es gestionada de manera *outsourcing* por lo que la información deberá ser remitida por las personas encargadas al administrador.

En cuanto a la estrategia de precio, se podría señalar que este se establece de modo que se puedan cubrir los costos totales del funcionamiento de la empresa y de manera que deje utilidades a los accionistas. Del benchmarking se pudo conocer que la empresa no realiza análisis comparativos de los precios de los competidores, pues dos de los estudiados manejan planes mensuales más

económicos, mientras que en *Body Strong* la mensualidad del plan integral vale \$59.000, en *Energy GYM* y Génesis GYM el plan todo incluido (integral) tiene un precio de \$45.000, es decir una diferencia de \$14.000 por mes, que puede estar asociada a unos costos fijos más altos dado su tamaño.

La ubicación (plaza) de la empresa tampoco obedece a cuestiones del mercado, sino al hecho de que los propietarios contaban con el almacén que queda en el primer piso, por lo que deciden seguir construyendo para dar origen a los que hoy es el *Body Strong*, es de este modo como se logran construir los demás pisos y adecuar una zona alterna de la primera planta para la jaula (*strongbox*) del *crossfit*. De acuerdo con lo expresado por el administrador la localización central es útil en la medida de que el gimnasio puede ser fácilmente encontrado por las personas, además las instalaciones del gimnasio al ser de 4 pisos y tener dos formas de ingreso, lo convierte en el más grande del municipio y el de mejor presencia.

La promoción de los productos según el administrador se realiza cuando hay descenso en la renovación de suscripciones, bien sea por cuestiones ambientales (temporada de lluvias), épocas del año como diciembre que bajan las afiliaciones, o por otras razones, entonces se hacen descuentos especiales para nuevos afiliados. En los casos donde alguien se retira y ellos logran conocer que lo hizo por inconvenientes con la cuota, le hacen un descuento especial para que permanezca. Otras campañas que se han realizado son para el impulso de nuevos servicios, como por ejemplo concursos donde se rifan membresías por un mes, tanto para clientes como para personas externas. También se llevan a cabo actividades deportivas por fuera del gimnasio con clientes y comunidad, como aeróbicos y ciclovías.

3.4.3 Recursos Humanos

La gestión del recurso humano se hace de manera muy básica, lo que trata de hacer el administrador es garantizar la satisfacción de los empleados por medio de la estabilidad laboral ofreciéndoles un contrato a un año. Lo cual es bueno en comparación con los otros gimnasios donde se les paga a los instructores por las clases que dirigen. Además del salario no hay otros incentivos de tipo financiero como horas extras, (ya que generalmente se hace una programación para que cada empleado cumpla con el horario asignado), tampoco hay bonificaciones en dinero o en especie. Una de las cosas que pueden negociar con el administrador es tener horarios flexibles y permisos cuando necesitan hacer alguna diligencia personal.

La evaluación del desempeño es completamente subjetiva, pues depende en gran medida de la percepción que tiene el administrador, el cual hace seguimiento del cumplimiento de actividades y de la responsabilidad con la que cada uno asume su rol. Adicionalmente se tienen en cuenta las quejas que algún cliente pueda manifestar, por ejemplo, desatenciones en la asesoría, trato irrespetuoso, falta de aptitud, etc.

Es de anotar que el recurso humano para una empresa de servicios es muy importante, más si se trata de servicios personales como el acondicionamiento físico, porque los empleados en especial los instructores, contribuyen a que los objetivos de los clientes se cumplan. Esto permite que se desarrollen relaciones muy cercanas, incluso de amistad, por lo que si un instructor se retira de la empresa, los clientes lo van a extrañar y su experiencia de servicio va a ser distinta. Ese ha sido un caso reciente en el que uno de los instructores cambio de residencia y los clientes comentaban en la *Fan page* de la empresa la falta que este les hacía.

3.4.4 Financiero

El centro de acondicionamiento físico *Body Strong* hace parte de un pequeño grupo de otras empresas (además de la otra sede del gimnasio), que son específicamente almacenes de ropa. Por lo que sus accionistas apalancan el negocio con recursos propios principalmente y en ocasiones hacen uso de algunos créditos.

El administrador Alexander, aseguro que bajo su gestión la empresa no ha presentado perdidas económicas y que por el contrario han podido recuperar la inversión hecha en la infraestructura y máquinas, aunque las utilidades no tienen una constante de ascenso sino que puede subir y bajar de acuerdo a eventos de tipo coyuntural o situaciones típicas de las diferentes épocas del año que ellos ya conocen.

El único problema que están analizando ahora es como incentivar los clientes en el nuevo servicio de *Crossfit*, el cual debido a su precio mensual (\$100.000), ha tenido dificultad para lograr afiliaciones. Es importante para la administración resolver este aspecto porque la apertura de un servicio demanda inversión de recursos de adecuación y de personal, por lo que es importante no solo lograr un punto de equilibrio sino alcanzar la meta de tiempo de recupero de inversión establecida o deseada por los accionistas.

3.4.5 Innovación

Como se ya se mencionó en el punto de mercadeo, en la creación de nuevos servicios están implicados el administrador, los instructores y los clientes, ellos son los tres actores de la innovación o de la generación de ideas, pues para que un proyecto se materialice necesita el aval de los accionistas. Los aspectos clave para que un servicio se pueda generar de manera fácil es que no requiera de inversión excesiva, lo ideal es que dicha innovación utilice los recursos existentes. Por poner un ejemplo: ofrecer clases de Aero-Rumba no requiere de compra de máquina, ni de instructores nuevos, porque dentro de los que ya están contratados hay personas que tienen las aptitudes que se requieren para dirigir dicha clase, en cambio para ofrecer el *crossfit* si se necesita dotar al lugar con varios elementos de peso y fuerza, además de adecuar la infraestructura para que soporte el impacto de objetos pesados.

3.4.6 Producción y/o servicios

La empresa cuenta con un portafolio de servicios bastante amplio que se divide en tres grandes categorías (máquinas, clases grupales, *spinning*) con las cuales busca satisfacer las expectativas del cliente. En general el proceso de cada cliente es registrarse en alguno de los planes ofertados, posteriormente pasa a valoración con el fisioterapeuta para que este constate que su salud física, en especial articular y muscular se encuentre en buenas condiciones, para poder sugerir al usuario la mejor alternativa de entrenamiento, con esta historia clínica interna los instructores proceden a diseñar un plan ajustado a las metas del cliente y a las recomendaciones del fisioterapeuta. Aunque cuando no existen restricciones de tipo médico el cliente tiene libertad de decisión sobre las clases grupales a las que desea asistir, el nivel de intensidad si sería regulado de acuerdo al estado físico con que llega el cliente.

La disposición de las instalaciones se ha realizado de modo que sean lo más prácticas posibles, por eso el gimnasio se encuentra dividido por zonas, en el caso de que una persona desee entrenar para fortalecer brazos, estarán todas las máquinas e implementos que trabajan esta parte del cuerpo de manera agrupada, para que el cliente no tenga que desplazarse de un lugar a otro.

La tasa de asistencia diaria es controlada por la base de datos y por el control de ingresos, pues en la entrada hay un torniquete trípode en el que los clientes deben poner su carnet para poder pasar, de esta manera se pueden llevar estadísticas sobre la frecuencia y horarios en los que este cliente permanece en el gimnasio, así como los momentos en los que el gimnasio presenta mayor número de

asistentes. No obstante, hasta el momento no se hace ninguna gestión con esta información recolectada.

3.5 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS E INTERNOS EFE, EFI Y DOFA

En este punto se procede a realizar una evaluación de factores tanto externos como internos por medio de las matrices EFE, EFI y DOFA. En las dos primeras se llevara a cabo una valoración de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del centro de acondicionamiento físico Body Strong. Para ello se le otorgan pesos y calificaciones a cada variable de modo que se obtenga ponderaciones individuales y una total. En la matriz DOFA se postulan algunas estrategias que el gimnasio puede implementar luego de conocer el resultado de la matriz de factores externos e internos FEI.

3.5.1 Evaluación de los factores externos

A continuación se presenta la evaluación de factores externos identificados como elementos clave que interfieren de manera directa o indirecta en la empresa. Es de gran relevancia tener presente estas variables dado que influyen en la organización y es necesario que esta se adapte al medio ambiente externo en el que se encuentra, para que pueda posicionarse en el mercado y sostenerse en el tiempo.

En la siguiente tabla se computan valores para medir el impacto que dichas variables pueden tener en la organización, y así poder establecer cuáles son las más importantes a tener en cuenta.

Los valores varían entre 1 y 4 siendo, 1 el de menor impacto y 4 el de mayor impacto, que multiplicado por un valor asignado por la organización brindará, un valor ponderado según su influencia.

Tabla 30. Matriz de evaluación de Factores externos EFE

Nº	Variable Clave	Peso	Calificación	Valor ponderado
	OPORTUNIDADES			
1	Clima cálido la mayor parte del año, lo que incentiva a las personas a realizar ejercicio.	10%	4	0,4

N°	Variable Clave	Peso	Calificación	Valor ponderado
2	Insuficiencia de parques en el barrio y en el municipio donde se ubica la empresa, por lo que las personas no tienen donde entrenar al aire libre.	5%	3	0,15
3	Banco de la República trabaja en bajar la inflación que presenta el país. Así las personas podrán tener mejor capacidad de consumo.	7%	3	0,21
4	La tasa de crecimiento de los departamentos del Valle del Cauca y Cauca es favorable.	6%	3	0,18
5	El crecimiento de la población por medio de la migración de otras ciudades, hace que el mercado potencial se expanda.	15%	4	0,6
6	El interés cultural de los habitantes del municipio por tener una buena estética y lucir atléticos, incrementa el gusto por el deporte y el entrenamiento en gimnasios.	10%	4	0,4
7	Las tendencias que surgen en el entrenamiento personal, permite a los gimnasios innovar y tener portafolios de servicios más amplios.	8%	4	0,32
8	La cobertura del internet y el fácil acceso a las tecnologías, le brinda la oportunidad a las empresas de continuar creciendo a través de las redes sociales y aplicaciones móviles.	6%	3	0,18
	AMENAZAS			
9	La topografía del municipio de Jamundí tiene lugares como Miravalle, que es una ladera de montaña muy utilizada los fines de semana por ciclistas y personas que les gusta caminar o trotar.	6%	2	0,12

Nº	Variable Clave	Peso	Calificación	Valor ponderado
10	El incumplimiento de normas de seguridad en el trabajo y de planeación en prevención del riesgo hace que las empresas incurran en sanciones por la autoridad.	3%	1	0,03
11	Si la alcaldía municipal decide continuar la construcción de parques con máquinas para la realización de entrenamientos físicos, hará que este sustituto se vuelva más atractivo, disminuyendo la demanda de gimnasios.	6%	2	0,12
12	Leyes que regulan los establecimientos abiertos al público, como el incumplimiento de los niveles de ruido permitidos y pagar los derechos de autor de la música utilizada en el gimnasio.	6%	2	0,12
13	La tasa de desempleo juvenil que tiene proporciones superiores al 50%, hace que los jóvenes no dispongan de dinero suficiente para pagar membresías costosas.	5%	2	0,1
14	La TRM con una tendencia alta desde hace varios meses, tiene los precios de las máquinas importadas muy elevados.	7%	2	0,14
Total		100%	39	3,07

Fuente: Elaboración propia, a partir de Betancourt (2005).

3.5.2 Evaluación de factores internos

Los factores internos son considerados como aquellos que tienen influencia desde el interior de la organización, lo que en cierta forma facilita su modificación, eliminación o mejoramiento, debido a que estos pueden ser controlados por la empresa.

El método para medir los factores internos en el centro de acondicionamiento físico *Body Strong*, será el mismo que se empleó para medir los factores externos, donde se asigna una calificación y un peso para obtener el valor ponderado.

Tabla 31. Matriz de evaluación de factores internos EFI

Nº	Variable Clave	Peso	Calificación	Valor ponderado
	FORTALEZAS			
1	Clima organizacional agradable, lo que facilita las buenas relaciones entre compañeros, y de estos con su jefe inmediato.	4%	3	0,12
2	Mejores condiciones de contratación laboral, permitiendo con ello brindar mejor estabilidad a los empleados.	5%	4	0,2
3	La organización tiene en cuenta las apreciaciones que hacen los clientes.	6%	4	0,24
4	Hacer seguimiento al proceso que llevan los clientes, en relación con las metas que se han propuesto para afiliarse al gimnasio.	4%	3	0,12
5	Portafolio de servicios amplio y acorde con las tendencias del mercado, además de algunos beneficios como zona húmeda y solárium.	8%	4	0,32
6	El posicionamiento de la marca es fuerte y es un gimnasio muy reconocido por su grado de diferenciación.	6%	4	0,24
7	Presenta las instalaciones más amplias y de mejor presencia en el sector.	9%	4	0,36
8	Enfoque a la innovación por parte de la administración, empleados y también de alguno de los clientes, que participan por su propia iniciativa.	6%	3	0,18
9	Realización de eventos y campañas publicitarias de manera constante, para aumentar la cuota de mercado.	5%	4	0,2
10	Utilizar los medios tecnológicos y virtuales para interactuar con los clientes.	7%	4	0,28

Nº	Variable Clave	Peso	Calificación	Valor ponderado
	DEBILIDADES			
11	No se tienen misión y visión definidas, así como tampoco valores, normas o políticas.	4%	2	0,08
12	Estilo de dirección autocrático por parte de los accionistas.	3%	1	0,03
13	Inexistencia de manual de funciones para los empleados.	3%	1	0,03
14	No se ha realizado el organigrama de la empresa.	3%	1	0,03
15	Falta de métodos transparentes y objetivos para evaluar el desempeño.	6%	2	0,12
16	No tiene diseñado un plan de incentivos y beneficios aparte de salario.	4%	2	0,08
17	No realizar estudios de mercado para el lanzamiento de servicios.	6%	2	0,12
18	No realizar estudios o análisis a la competencia, por lo que descuida rivales como el <i>Energy GYM</i> .	5%	2	0,1
19	No hacer uso estratégico de la información recolectada por la base de datos.	3%	2	0,06
20	No cuenta con suficiente espacio, ni público (calle) ni privado (parqueadero) para que los clientes puedan estacionar sus vehículos.	3%	2	0,06
Total		100%	54	2,97

Fuente: Elaboración propia, a partir de Betancourt (2005).

A continuación se presenta la matriz de factores externos e internos, que donde se muestran las coordenadas obtenidas entre los dos aspectos.

Tabla 32. Matriz de factores internos y externos (FEI)

Estrategia de crecer y construir				Total Ponderado EFI		
				Fuerte	Promedio	Débil
				3,0 A 4,0	2,0 A 2,99	1,0 A 1,99
				2,97		
Total Ponderado EFE	Alto	3,0 A 4,0	3,07	I	II	III
	Medio	2,0 A 2,99		IV	V	VI
	Bajo	1,0 A 1,99		VII	VIII	IX

Fuente: Elaboración propia a partir de David (2003).

Un puntaje de 3.0 a 4.0 en la matriz EFE se considera un valor Alto, mientras que en la matriz EFI un puntaje entre 2.0 y 2.99 representa un valor promedio. Las coordenadas obtenidas (3,07 & 2,97) ubican la empresa dentro de los cuadrantes I, II y IV que son de crecer y construir. De acuerdo con David⁹³ las estrategias intensivas son las indicadas para las organizaciones en esta posición, dentro de ellas encontramos la penetración de mercados, desarrollo de mercados y desarrollo de productos, aunque también podrían implementar estrategias de integración horizontal o vertical, no obstante, para estas se requiere de mayor capacidad financiera.

3.6 ANÁLISIS DOFA

A continuación se relaciona la tabla de MATRIZ DOFA, en la cual se establecerán las principales debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas que posee el centro de acondicionamiento físico *Body Strong*, de acuerdo a la información obtenida en este trabajo, y el estudio realizado.

⁹³ David, Fred R. Op. Cit., p. 212.

Tabla 33. Matriz DOFA del Centro de acondicionamiento físico Body Strong

	Fortalezas F 1. Mejores condiciones de contratación laboral. 2. Portafolio de servicios amplio y acorde con las tendencias del mercado. 3. El posicionamiento de la marca es fuerte. 4. Presenta las instalaciones más amplias y de mejor presencia en el sector. 5. Enfoque a la innovación por parte de la administración, empleados y también de los clientes. 6. Utilizar los medios tecnológicos y virtuales para interactuar con los clientes. 7. Realización de eventos y campañas publicitarias de manera constante.	Debilidades D 1. No se tienen misión y visión definidas, así como tampoco valores, normas o políticas. 2. Falta de métodos transparentes y objetivos para evaluar el desempeño. 3. No tiene diseñado un plan de incentivos y beneficios aparte de salario. 4. No realizar estudios de mercado para el lanzamiento de servicios. 5. No realizar estudios o análisis a la competencia. 6. No hacer uso estratégico de la información recolectada por la base de datos. 7. No cuenta con suficiente espacio, ni público (calle) ni privado (parqueadero), para que los clientes puedan estacionar sus vehículos.
	Oportunidades O 1. Clima cálido la mayor parte del año, lo que incentiva a las personas a realizar ejercicio. 2. Crecimiento de la población por medio de	Estrategias FO 1. Diseñar mecanismos formales de participación de los clientes en la creación de nuevos servicios, a través de cuestionarios y
		Estrategias DO 1. Formalizar todos los procesos y valores que se tienen de manera implícita o verbal, para que puedan tener una cultura organizacional

la migración de otras ciudades, hace que el mercado potencial se expanda. 3. El interés cultural de los habitantes del municipio por tener una buena estética y lucir atléticos. 4. Las tendencias que surgen en el entrenamiento personal, permite a los gimnasios innovar y tener portafolios de servicios más amplios. 5. La cobertura del internet y el fácil acceso a las tecnologías le brinda la oportunidad a las empresas de continuar creciendo a través de las redes sociales y aplicaciones móviles.	entrevistas, periódicamente. 2. Realizar acciones de investigación y desarrollo en áreas de entrenamiento corporal, para generar la innovación desde el interior de la empresa. 3. Estudiar y analizar las proyecciones de crecimiento y las zonas donde más personas vivirán para focalizar las campañas publicitarias y reconocer oportunidades de expansión. 4. Desarrollar una App para complementar los servicios del gimnasio, ofreciendo mayor grado de personalización y mejorando el sistema de fidelización. Desarrollar estrategias de marketing digital y compartir por las distintas redes sociales, rutinas de ejercicios que se pueden hacer al interior de la empresa para que el público se sienta motivado a entrenar.	definida y lineamientos de acción frente a diversas situaciones. 2. Diseñar métodos de evaluación de desempeño 360, para garantizar la transparencia y la objetividad. 3. Garantizar la satisfacción laboral por medio de un plan de incentivos y beneficios que este dentro de las posibilidades de la organización. 4. Realizar estudios de mercado y de pre-factibilidad antes de lanzar nuevos productos, involucrando a los clientes actuales, como a una muestra del mercado potencial. 5. Generar información estadística a partir de los datos recolectados por la base de datos para detectar horas de mayor congestión y qué clientes pasan mayor tiempo dentro del gimnasio. 6. Investigar por medio de un censo cuantos clientes van en vehículos a la organización, para determinar si es necesario ampliar el parqueadero actual de la organización.
--	--	--

Amenazas A	Estrategias FA	Estrategias DA
1. La topografía del municipio de Jamundí tiene lugares como la vía a Miravalle que facilitan la práctica de deportes. 2. El incumplimiento de normas de seguridad en el trabajo y de planeación en prevención del riesgo. 3. la posibilidad de que la alcaldía municipal decide continuar la construcción de parques con máquinas para la realización de entrenamientos físicos, hará que este sustituto se vuelva más atractivo. 4. Leyes que regulan los establecimientos abiertos al público, como el incumplimiento de los niveles de ruido permitidos y pagar los derechos de autor de la música utilizada en el gimnasio. 5. La tasa de desempleo juvenil que tiene proporciones superiores al 50%, hace que los jóvenes no dispongan de dinero suficiente para pagar membresías costosas.	1. Realizar un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, con el fin de prevenir accidentes y enfermedades laborales, con lo cual no solo cumpliría con la ley, sino que además mejoraría las condiciones de trabajo. 2. Realizar campañas deportivas promocionales en los parques acondicionados, para publicitar el gimnasio y mostrar las ventajas comparativas de entrenar con asesoría profesional. 3. Conseguir las licencias y permisos necesarios de los derechos de autor de la música utilizada como ambientación. Así como controlar los niveles de ruido que pueden incomodar a las calles adjuntas. 4. Publicitar más su Plan Especial de \$36.000 entre estudiantes de bachillerato (10-11) y universitarios. Teniendo en cuenta los horarios restringidos de este plan.	1. Investigar periódicamente el desempeño de las empresas rivales en el sector, así como detectar el surgimiento y proyección de los sustitutos, como por ejemplo los parques con máquinas y conocer la proporción de personas que recurren a estos.

Fuente: Elaboración propia.

3.7 PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El plan estratégico para el centro de acondicionamiento físico *Body Strong*, inicia con la formulación de la misión y visión, para que la organización pueda plantearse metas a futuro, de modo que pueda también diseñar estrategias que le permitan alcanzarlas. En ese mismo sentido, es necesario que la organización tenga un organigrama con los cargos definidos, para que cada miembro de la empresa conozca su rol y la relevancia de su aporte a la construcción de un solo objetivo común. Por último se propone un plan de seguimiento y control para cada una de las estrategias formuladas, teniendo para cada una de ellas impacto, indicadores, metas, responsables y costos.

3.7.1 Direccionamiento estratégico propuesto

En relación con el sector al que pertenece y a los servicios que ofrece el centro de acondicionamiento físico *Body Strong* junto con las proyecciones que tienen la administración y los accionistas de la empresa se proponen la misión y visión de la empresa.

Con la declaración de la misión se busca proporcionar a los empleados y grupos de interés, claridad sobre el propósito global y razón de ser de la organización. Mientras que la declaración de la visión aborda la proyección o las aspiraciones en cuanto a lo que la empresa pretende llegar a ser. El objetivo de la visión es desafiar a la compañía para que persiga el crecimiento, motive y comprometa a los empleados en la consecución de resultados⁹⁴.

Misión

Body Strong es un Centro de acondicionamiento físico orientado a mejorar la calidad de vida de las personas, por medio de un amplio portafolio de productos y servicios innovadores, diseñados por un equipo profesional en el área de la salud y el entrenamiento personal.

Visión

Body Strong es el centro de acondicionamiento físico líder del sector del cuidado de la salud y el entrenamiento personal en el suroccidente colombiano, reconocidos por ofrecer productos y servicios personalizados e innovadores.

⁹⁴ JOHNSON, Gerry.; SCHOLLES, Kevan y WHITTINGTON, Richard. 2010. Op. Cit., p.118.

Valores



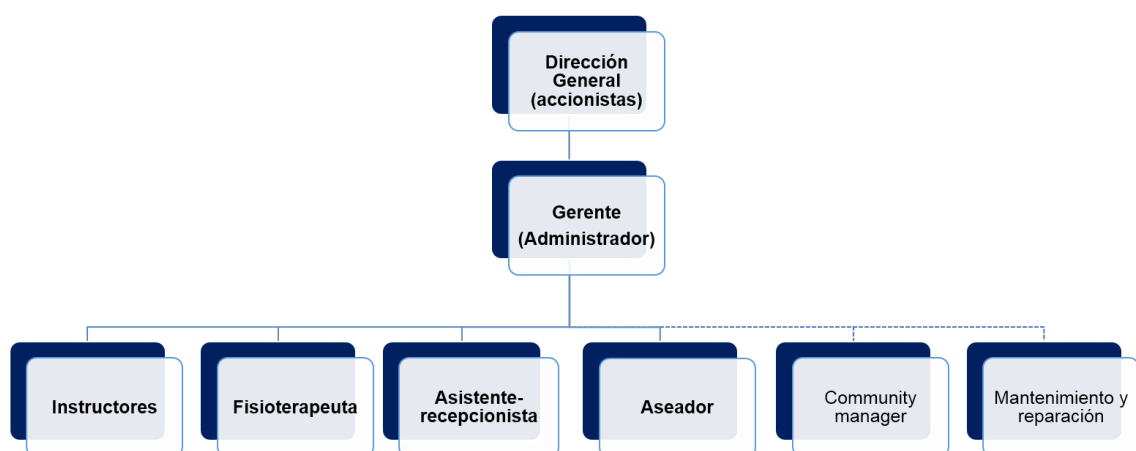
3.7.2 Estructura organizacional

Los organigramas definen los niveles y roles de una organización, son importantes para la dirección porque describen las responsabilidades que cada miembro debe asumir, adicionalmente las líneas estructurales de reporte determinan los patrones de comunicación e intercambio de conocimientos (cuando se presentan jerarquías muy marcadas, la información no suele fluir en forma vertical, es decir que los empleados no interactúan con superiores e inferiores a su cargo), por su parte las posiciones determinan los tipos de habilidades que se requieren para ascender en la estructura de la empresa. Algunos tipos de estructura son: funcional, divisional y matricial⁹⁵.

De acuerdo con los cargos que existen actualmente en el centro de acondicionamiento físico *Body Strong* y el grado de responsabilidad delegado en cada uno de ellos, así como los niveles de autoridad definidos, se plantea el siguiente organigrama.

⁹⁵ Ibíd., p. 275.

Figura 20. Estructura organizacional de *Body Strong*



Esta estructura funcional se ajusta a las necesidades actuales de la empresa, dado que esta todavía no presenta demasiados cargos, divisiones o departamentos, por lo que a medida que vaya creciendo será necesario realizar ajustes. La disposición horizontal de los cargos busca promover entre ellos la colaboración permanente para facilitar el trabajo en equipo que contribuya al desarrollo de propuestas de mejoramiento y la innovación.

La dirección general es la máxima autoridad de la empresa, puesto que son sus dos accionistas quienes deciden sobre su futuro, como adicionalmente estas personas atienden otras unidades de negocio, es entendible que no dispongan de tiempo suficiente para atender a cada miembro de la empresa de manera individual, por lo que el administrador es el enlace entre estos y los propietarios.

Tabla 34. Cargos y sus funciones

Nombre del cargo	Descripción de algunas funciones
Gerente (administrador)	Planeación: Es responsabilidad del gerente hacer previsiones o pronósticos que permitan evaluar variables del entorno que puedan afectar la organización, de este modo podrá diseñar estrategias y contingencias en caso de que algo no resulte según lo esperado. Estudiar a la competencia le permite la elaboración de estrategias defensivas y reaccionar más rápidamente o mejor aún, anticiparse a las acciones de sus rivales.

Nombre del cargo	Descripción de algunas funciones
	Gestión humana: al no existir una persona con este cargo dentro de la organización, es deber del administrador realizar actividades como: ❖ análisis y diseño de los cargos, con el fin de dejar claro cuáles son los objetivos de cada cargo, así como las tareas correspondientes. ❖ Definir criterios de selección, lo cual se facilita teniendo previamente los análisis y diseño de los cargos. Además de crear un plan de inducción y entrenamiento. ❖ Diseñar un programa de incentivos y beneficios que esté dentro de las posibilidades financieras de la empresa. ❖ Creación y fomento de una cultura organizacional que sea acorde con la estrategia organizacional, de manera que los miembros de la empresa tengan valores, creencias, normas y hábitos compartidos. ❖ Fomentar un clima organizacional agradable, en el que los empleados se sientan con libertad para tomar de manera autónoma algunas decisiones, de modo que puedan ayudar en la construcción de mejoramiento continuo. ❖ Ejercer un liderazgo democrático para incentivar la participación de los miembros de la empresa, (algo similar a los grupos auto-dirigidos), puesto que al tener la administración de las dos sedes en diferentes municipios, a veces él debe ausentarse por bastante tiempo de una de las sedes, por lo que sus empleados deben estar en capacidad de asumir roles de liderazgo. ❖ Estipular los estándares de desempeño idóneos para el cumplimiento de la estrategia elegida. De este modo las evaluaciones van a arrojar información sobre qué tan dispersos están de lograr el desempeño ideal, con lo cual se podrán hacer retroalimentaciones más precisas. Marketing: Realizar estudios del mercado para conocer lo qué el target desea que le ofrezcan, es decir que se identifiquen necesidades insatisfechas. Algo muy importante en este punto es conocer el precio que están dispuestos a pagar, de esta forma la empresa puede evaluar la rentabilidad de ofrecer el producto o servicio. Hacer un proceso de identificación del portafolio de servicios, para conocer cuál es el que más demandan los clientes y por el contrario cuál es el que menos utilizan, así se podrá saber cuándo es necesario aumentar el espacio o agregar atributos. Crear un cronograma con propuestas de promociones y campañas publicitarias para ciertas épocas del año, y también cuando el desempeño del mercado lo requiera.

Nombre del cargo	Descripción de algunas funciones
	Finanzas: El administrador debe garantizar la generación de utilidades en el negocio, para ello deberá mantener controlados los costos en los que incurre y utilizar de manera eficiente los recursos disponibles. Hacer evaluaciones financieras a los proyectos para determinar la factibilidad del mismo, el tiempo en que se recupera la inversión, los flujos de caja y la tasa interna de retorno.
	Innovación y desarrollo: Es necesario que se busque de manera permanente fuentes de innovación las cuales pueden ser externas, ya que la mayoría de las tendencias en entrenamiento personal han venido del extranjero, como por ejemplo el <i>crossfit</i>, <i>zumba</i>, <i>kickboxing</i>, etc. De igual forma se debe incentivar la innovación interna aprovechando los conocimientos actuales, pero también proporcionando oportunidades de crecimiento profesional para que los empleados puedan generar nuevas técnicas de entrenamiento.
	Implementar la calidad del servicio: el administrador debe diseñar un servicio que sea confiable para los clientes, es decir donde las promociones y todas las promesas hechas tengan cumplimiento. Promover en sus empleados una buena disposición en el trato amable hacia los clientes. Brindar un servicio seguro donde los clientes perciban que los instructores o personal a cargo tienen los suficientes conocimientos o capacidad para realizar su trabajo, es decir que sean personas calificadas o aptas para el cargo. Ofrecer un servicio lo más personalizado posible, ya que cada persona tiene metas y objetivos diversos. Disponer de instalaciones, máquinas, equipo complementario que estén en buenas condiciones, ya que la imagen es uno de los elementos por los que se juzga la calidad del servicio.
	Perfil del cargo Educación: Profesional en Administración de empresas. Con 2 años de experiencia en administración de centros de acondicionamiento físico. . Competencias: Liderazgo, comunicación asertiva, orientación a logros, alta capacidad de análisis, trabajo en equipo, gestión de recursos, planeación estratégica y financiera, habilidades de negociación. Equipos/Recursos: Oficina personal, computadora portátil, celular Smartphone, plan de telefonía, escritorio, silla ergonómica, material de oficina.

Nombre del cargo	Descripción de algunas funciones
Instructores	Los instructores son el enlace más evidente entre la empresa y el cliente, por lo que su contribución a la satisfacción de ellos es determinante. En ese orden los instructores están a cargo de: ❖ Asesorar a los clientes en el entrenamiento y uso adecuado de las máquinas. ❖ Diseñar rutinas personalizadas para cada cliente según la valoración del fisioterapeuta y los objetivos que persiga el cliente. ❖ Motivar a los clientes para que sean constantes en el entrenamiento, para que puedan obtener los resultados que desean. ❖ Realizar clases grupales dinámicas, que sean acordes con el objetivo de la misma, es decir, si la clase es de tonificación de piernas, se deben realizar ejercicios que trabajen esa área del cuerpo y utilizar complementarios disponibles para ello, como las bandas de resistencia, pesas, etc. ❖ Debe garantizar la seguridad física de las rutinas y ejercicios que designa a los clientes con el fin de evitar lesiones. Así como propender por su propia seguridad en las demostraciones de ejercicios. ❖ Hacer seguimiento de los clientes para conocer su evolución y satisfacción con lo alcanzado en términos de sus propias metas. ❖ Dependiendo de las actividades externas programadas, el instructor encargado deberá participar en el diseño y la elaboración de estas. (Estas actividades si están por fuera del horario habitual, serán contadas como horas extras o dominical). Por ejemplo si se planea hacer una clase de aeróbicos en un parque, el instructor que generalmente dirige esta modalidad deportiva en el gimnasio, será quién dirija y coordine dicha actividad. ❖ Revisar que las máquinas no presenten anomalías antes de asignarlas a un cliente, así como pasar una solicitud de mantenimiento cuando él considere que presentan mucho desgaste. ❖ Hacer propuestas de mejoramiento en el servicio, como la reorganización de algunos espacios, nuevas tendencias de entrenamiento, aumentar atributos del servicio, etc. Perfil del cargo Licenciado en educación Física / Profesional en Deporte. Contar con certificación de <i>Trainer</i> para poder instruir en clases como <i>Crossfit</i>. Tener experiencia en el manejo de clases grupales y personalizadas. Competencias: Persona dinámica, proactiva, apasionada por el deporte, calidad humana, sensibilidad, con capacidad para motivar

Nombre del cargo	Descripción de algunas funciones
	e inspirar, liderazgo, trabajo en equipo, creatividad, excelentes relaciones interpersonales, carisma y que tenga paciencia para explicar los procedimientos a los clientes. Equipos/ Recursos: Uniformes deportivos de uso personal, dotación de líquidos para hidratación, micrófono portátil inalámbrico, maquinas, pesas, artículos deportivos necesarios para realizar las demostraciones de las rutinas de forma segura.
Fisioterapeuta	Es el personal con más conocimientos médicos al interior de la empresa, por lo que sus funciones están orientadas principalmente a garantizar la salud de los empleados. ❖ Realizar valoraciones médicas detalladas de los clientes nuevos para determinar que restricciones pueden presentar a la hora de entrenar. En los clientes permanentes se hacen revisiones periódicas para saber cuál ha sido la evolución (peso, talla, IMC), además de diagnosticar posibles lesiones que el cliente no haya detectado por sí mismo. ❖ Diseñar un plan de contingencias para posibles emergencias en caso de lesiones. ❖ Participar en la creación de nuevos servicios, aportando sus conocimientos sobre el impacto que cada una de las propuestas formuladas genera en el cuerpo humano. ❖ Hacer revisiones a los instructores como medida preventiva y fomento de las condiciones de seguridad en el trabajo. ❖ Servir de vigía en salud ocupacional. Perfil del cargo Profesional Graduado en Fisioterapia, con conocimientos en deporte y cuidado muscular y óseo. Competencias: responsable, servicial, respetuoso sociable, buenas relaciones interpersonales, trabajo en equipo, capacidad para explicar y asesorar a los clientes, proactivo, creativo, compromiso con la organización. Equipo/Recursos: Consultorio, camilla, bascula, metro, equipo médico para medir el pulso, la presión, entre otros. Computador personal, archivador, uniforme médico, dotación para atender emergencias dentro de las instalaciones como camilla, etc.
Asistente - recepcionista	Este cargo es quien auxilia en labores administrativas al administrador. Adicionalmente es la primera persona que establece contacto con los clientes por lo cual debe: ❖ Garantizar un trato amable a los clientes, resolviendo cualquier inconveniente que estos puedan presentar con su tarjeta de ingreso y resolver inquietudes en general. ❖ Ofrecer información clara y detallada, a las personas que se acercan a la oficina para preguntar por los servicios y planes

Nombre del cargo	Descripción de algunas funciones
	ofrecidos, si hay tarjetas o volantes, se le debe entregar a la persona interesada, de igual forma si existe una promoción vigente la debe ofrecer. ❖ Actualizar la información recolectada en la base de datos cuando los clientes así lo pidan, por ejemplo cambio de teléfono, correo, dirección, etc. ❖ Hacer reportes estadísticos con la información relevante recopilada por la base de datos, que permitan conocer aspectos de interés para la toma de decisiones. ❖ Generar facturación y reporte de pago en el sistema de los clientes que pagan en efectivo en la recepción. Disponer del dinero en un lugar seguro. ❖ Gestionar de manera organizada toda la documentación generada en su área. ❖ Participar en la construcción de propuestas de mejoramiento e innovación. ❖ Recibir solicitudes de los otros empleados en relación con sus funciones. Perfil del cargo Secretariado ejecutivo, o tecnóloga en Gestión administrativa. Con experiencia mínima de seis meses, en cargos similares. Competencia: servicial, organizada, proactiva, ágil, habilidades de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, creatividad, capacidad para resolver problemas, dinámica. Equipo/Recursos: Oficina de recepción al cliente, escritorio, silla ergonómica, computadores, sistemas de información, internet, teléfono, archivadores, impresora, papel para impresión de facturas y otros documentos, equipo de oficina.
Aseador	Su contribución a la empresa es de carácter estético, por lo que su buen desempeño es necesario para que el cliente tenga una buena percepción de las condiciones higiénicas del servicio. Por lo cual debe: ❖ Realizar la limpieza de las instalaciones de la empresa. (salones de clases grupales, zona de máquinas, turco, baños, máquinas, oficinas, entre otros). ❖ Hacer solicitud de los implementos requeridos para realizar de manera correcta su trabajo, como por ejemplo escobas, jabón, desinfectantes, etc. ❖ Informar cuando los productos a disposición de los clientes se han acabado, así como reponerlos cuando estén disponibles en bodega. Ejemplo: papel higiénico, jabón de manos, toallas para manos. ❖ Notificar de alguna avería que conozca en relación con sus

Nombre del cargo	Descripción de algunas funciones
	funciones, ejemplo baños en mal estado y grifos que goteen. ❖ Ubicar avisos de piso resbaloso o mojado cuando haya trapeado alguna zona. ❖ Hacer propuestas de mejoramiento e innovación. Perfil del cargo Bachiller graduado. Competencias: servicial, responsable, organización, proactivo, habilidades de comunicación, buena disposición. Equipos/Recursos: Materiales e implementos de aseo como escoba, trapeadores, baldes, limpiones, jabón, esponjas, desinfectantes, etc.
Community manager	Este cargo se da en la modalidad de <i>outsourcing</i>, pero su aporte a la promoción y publicidad de la empresa es trascendental, pues su función es interactuar con los clientes a través de las redes sociales y medios virtuales. Teniendo en cuenta que en la actualidad la mayoría de las personas busca información en internet de los productos y servicios para luego evaluar las alternativas, el <i>Community manager</i> es quien está a cargo del primer encuentro con el servicio. Por lo tanto, sus responsabilidades son: ❖ Ofrecer información clara y detallada, a las personas que ingresan a la página o cuentas virtuales para preguntar por los servicios y planes ofrecidos, si existe una promoción vigente la debe comunicar. ❖ Interactuar con los clientes por medio de mensajes, imágenes y vídeos con los que se puedan sentir identificados. Motivar a los clientes a entrenar y no desfallecer en logro de sus metas. ❖ Promocionar las actividades y campañas programadas, así como el portafolio de servicios. ❖ Contribuir al posicionamiento de la marca, y revertir cualquier desprestigio frente a la empresa. ❖ Identificar perfiles falsos de la competencia que buscan obtener información de la empresa para usarla en su beneficio. ❖ Controlar y afrontar los rumores y malos comentarios que puedan hacer tanto personas ajenas a la empresa, como clientes insatisfechos por algún motivo. ❖ Abstenerse de publicar contenido que discrimine o atente contra la dignidad de las personas (ejemplo: una imagen que aborde de manera inapropiada la obesidad). ❖ Comunicarse de manera asertiva con todos los internautas, promoviendo en todo momento un trato respetuoso. ❖ Remitir por medio de un informe o presentación, los datos relevantes obtenidos en las redes sociales, es decir quejas,

Nombre del cargo	Descripción de algunas funciones
	sugerencias, reclamos, comentarios de clientes que reflejan satisfacción e insatisfacción. (las personas expresan más sus percepciones en redes sociales, que en un buzón de sugerencias). ❖ Participar en la construcción de propuestas de mejoramiento e innovación, desde las funciones desempeñadas. Perfil del cargo Tecnólogo en sistemas, con estudios certificados en Marketing digital. Experiencia en el manejo de medios digitales con resultados demostrables. Competencias: comunicación asertiva, responsabilidad, respeto, proactivo, creatividad, receptividad, sensibilidad, dinamismo, compromiso, alta capacidad de análisis, trabajo en equipo.
Mantenimiento	Este cargo que también es <i>outsourcing</i> o por prestación de servicios, tiene como principal responsabilidad garantizar la seguridad de las personas por medio del mantenimiento de las máquinas. Su principales funciones son: ❖ Realizar mantenimiento preventivo y correctivo de las máquinas y sus complementos. ❖ Informar cuando una máquina no pueda ser reparada, de modo que sea necesario su remplazo. ❖ Hacer las recomendaciones que considere pertinentes en relación con las máquinas y demás equipo. Perfil del cargo Técnico en reparación de máquinas deportivas, con experiencia de seis meses. Competencias: Responsable, proactivo, eficiente, compromiso, solución de problemas, recursividad.

Fuente: elaboración propia.

3.7.3 Principales procesos de la empresa

En relación con las funciones descritas, se identifican una serie de procesos que son críticos para que la organización pueda funcionar adecuadamente y a la vez garantizar la satisfacción de los clientes.

Procesos estratégicos: los procesos enmarcados en esta sección, son aquellos que como su nombre lo indica, son estratégicos para la organización, porque dan las directrices para alcanzar la misión y visión que se han propuesto, con ello

también se evita que la empresa pierda el horizonte desviándose en propósitos que no contribuyen a agregar valor.

- ❖ Procesos de planeación estratégica: consiste en la definición de planes y tácticas en las que se analizan constantemente los entornos que ocasionan impactos directos sobre la organización, además se identifican oportunidades y amenazas para las que serán necesario elaborar estrategias de crecimiento o defensivas. En este proceso también se vigila la rivalidad del sector para determinar la mejor forma de proceder.
- ❖ Procesos de gestión administrativa: son aquellas actividades donde se articulan los demás procesos, para garantizar la armonía o coordinación entre estos. Aquí se realizan funciones de dirección y control principalmente.
- ❖ Procesos de investigación y desarrollo: estos procesos están relacionados con el papel fundamental que tiene hoy en día la innovación para las empresas. A través de la participación conjunta de todos los miembros de la empresa se busca generar nuevos servicios y nuevas prácticas de entrenamientos físico, que le permitan a la empresa ser pionera en el mercado en la oferta de tendencias.

Procesos misionales: son aquellos que representan la razón de ser del centro de acondicionamiento físico *Body Strong*. Adicionalmente son los que el cliente percibe de forma directa, porque está involucrado en la realización de dichos procesos.

- ❖ Atención al cliente: estos procesos están relacionados con la gestión de actividades que brindan soporte al cliente a través de los diferentes medios, bien sea de forma presencial o virtual.
- ❖ Prestación del servicio: son los procesos relacionados con el realización y uso de los servicios ofrecidos, es decir las clases grupales, la asesoría en el uso de las máquinas, asistencia médica del fisioterapeuta, control de la evolución del cliente, alistamiento de zonas como el turco, solárium, etc.

Procesos de apoyo: son un conjunto de actividades que dan soporte a los procesos misionales, permitiendo la planificación de ajustes y controles, para garantizar un buen desempeño.

- ❖ Procesos de gestión humana: estos procesos consisten en gestionar el talento humano de la organización, algunos de ellos son el análisis y diseño de cargos, desarrollo y compensación, salarios y nomina, entre otros.

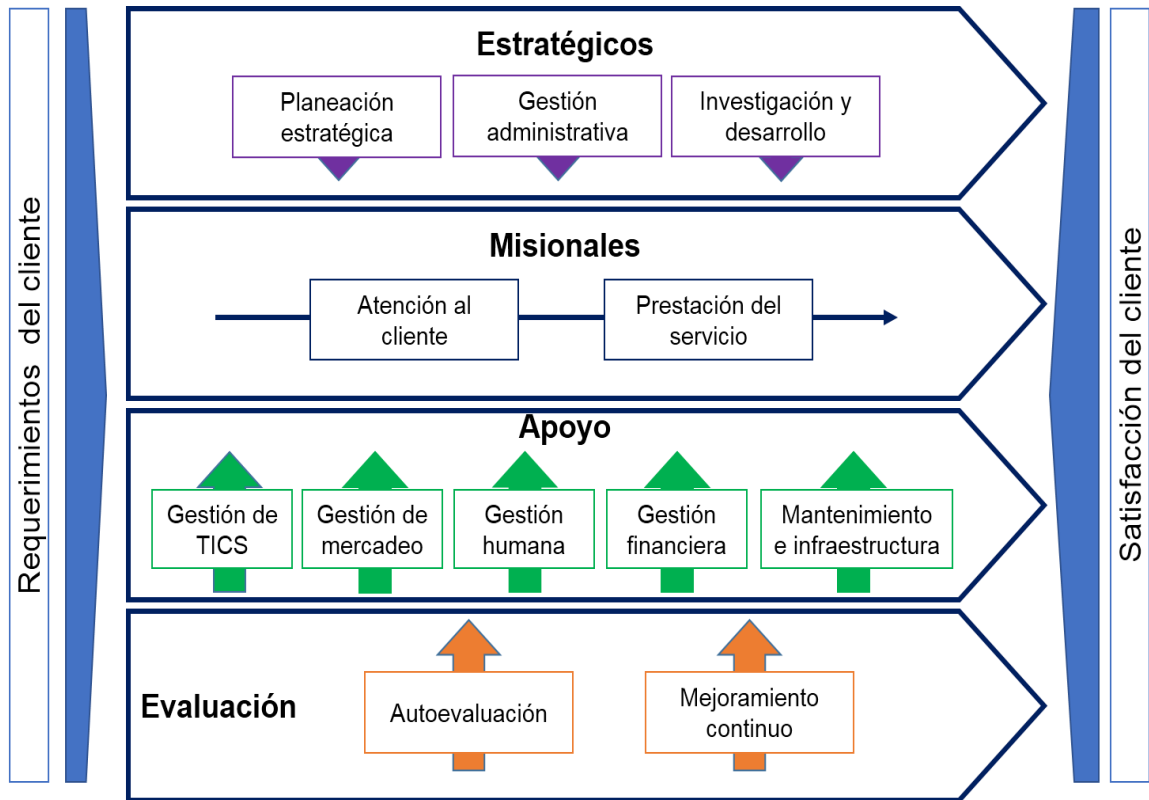
- ❖ Procesos de gestión de mercadeo: reúne las actividades que contribuyen a diseñar estrategias para incrementar la participación en el mercado por medio de la mezcla del marketing.
- ❖ Procesos de gestión financiera: consisten principalmente en la administración eficiente de los recursos económicos, controlando costos fijos y variables, evitando gastos generales innecesarios y valorando la inversión a realizar en diferentes proyectos; de modo que la empresa genere utilidades a los accionistas.
- ❖ Gestión de TICS: los recursos tecnológicos ayudan a agilizar otros procesos, haciendo más ágil toda la operación logística, por ello se requiere que el sistema, bases de datos, cámaras y redes de conexión funcionen sin contratiempos, pues la presencia de fallas ocasiona retrasos e ineficiencia.
- ❖ Procesos de mantenimiento e infraestructura: debido a la importancia que tienen las instalaciones y los activos disponibles al público, es necesario tener procesos de reparación, adecuación y modernización de máquinas e infraestructura.

Procesos de Evaluación: son importantes para el conocimiento del desempeño después de que se ha implementado una estrategia, así se puede saber dónde se están presentando errores y hacer las correcciones. Puede comprender actividades como las planteadas en el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar) que contribuyen a gestionar la calidad del servicio.

- ❖ Procesos de autoevaluación: por medio de un análisis interno la empresa mira los criterios o indicadores definidos como estándar, para determinar qué tan disperso está de ellos. Estos procesos requieren de la participación de todos los miembros de la organización. La evaluación de desempeño individual estará muy ligada al resultado global, por lo que ese proceso de gestión humana está conectado con el proceso aquí descrito.
- ❖ Procesos de mejoramiento continuo: son de gran utilidad para identificar y analizar todos aquellos aspectos que se pueden mejorar, a partir de las solicitudes de los clientes, peticiones, quejas y reclamos. Además de analizar la información recopilada por los miembros de la organización en el ejercicio de sus funciones.

En concordancia con el anterior resumen de los principales procesos que se realizan en la organización, se estructuró el mapa de procesos que se puede apreciar en la siguiente figura.

Figura 21. Mapa de procesos de *Body Strong*



Fuente: Elaboración propia.

3.8 PROPUESTA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

A continuación, se listan algunas de las principales estrategias que surgieron en el análisis DOFA realizado al centro de acondicionamiento físico *Body Strong*. Para cada una de las estrategias elegidas se presenta una propuesta de seguimiento y control.

Tabla 35. Propuesta de seguimiento y control de la estrategia 1

Estrategia	Actividades	Impacto	Indicador	Meta	Responsable	Costo
Estrategia 1: Diseñar mecanismos formales de participación de los clientes en la creación de nuevos servicios, a través de encuestas y entrevistas, periódicamente.	1. Realizar encuestas a una muestra del total de los clientes, un porcentaje de manera presencial y otro por medios digitales.	Mejora la calidad del servicio, permite identificar nuevas necesidades, ayuda a conocer qué valoran los clientes.	Informes con los datos consolidados.	Tener un portafolio de servicios acorde con las necesidades de los clientes.	Administrador, instructores y asistente.	Impresión de formularios: \$50.000 aprox. Implementación: proporción en horas-salario que tome cada actividad.
	2. Realizar entrevistas a un grupo focal de clientes que abarque a por lo menos 1 de cada plan de entrenamiento.					

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 36.Propuesta de seguimiento y control de la estrategia 2

Estrategia	Actividades	Impacto	Indicador	Meta	Responsable	Costo
Estrategia 2: Realizar acciones de investigación y desarrollo en áreas de entrenamiento corporal, para generar la innovación desde el interior de la empresa.	1. Financiar la capacitación y desarrollo profesional de los instructores, para que estos tomen cursos o diplomados en educación física.	Genera innovación en el servicio, ofreciéndoles a los clientes mayor grado de variedad.	Obtención de Certificados. Planes diseñados	Poder brindar un portafolio de servicios novedosos y mejoras en la disposición de las instalaciones.	Administrador, instructores y asistente.	Capacitación \$10.000.000 Estas se harán en el lapso de 15 meses.
	2. Reunir a los instructores y al fisioterapeuta para que combinen conocimientos y habilidades que contribuyan a formular propuestas novedosas de entrenamiento.		Entrenamientos diseñados			Proporción en horas-salario que tome cada actividad.
	3. Hacer una lluvia de ideas para generar propuestas de mejoramiento desde la perspectiva de cada empleado de la organización.		Documento con las propuestas aprobadas.		Todos los empleados de la organización.	Proporción en horas-salario que tome cada actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 37. Propuesta de seguimiento y control de la estrategia 3

Estrategia	Actividades	Impacto	Indicador	Meta	Responsable	Costo
Estrategia 3: Estudiar y analizar las proyecciones de crecimiento y las zonas donde más personas vivirán para focalizar las campañas publicitarias y reconocer oportunidades de expansión.	1. Consultar fuentes de información secundaria para conocer la estimaciones reales de la población del municipio y estadísticas de interés.	Incide en la proyección de crecimiento de la empresa.	Plan estratégico de largo plazo.	Conocer las posibilidades de desarrollo de mercado	Administrador-Accionistas	Proporción en horas-salario que tome cada actividad. Costos de desplazamiento (viáticos).
	2. Visitar los proyectos de vivienda y urbanísticos para conocer las posibilidades de abrir nuevas sedes. (por ejemplo ciudad country de Jaramillo Mora, el cual contará con un centro comercial llamado Country Mall)					
	3. Cotizar y hacer un presupuesto de inversión con el costo total del proyecto a futuro.					

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38. Propuesta de seguimiento y control de la estrategia 4

Estrategia	Actividades	Impacto	Indicador	Meta	Responsable	Costo
Estrategia 4: implementar estrategias de marketing digital y Compartir por las distintas redes sociales, rutinas de ejercicios que se pueden hacer al interior de la empresa para que el público se sienta motivado a entrenar en ella.	1. Diseñar estrategias de marketing para la red social Facebook, la cual permite hacer diferentes formas de segmentación y llevar métricas del alcance de las publicaciones.	Influye en el posicionamiento de marca, permite interactuar con los clientes de manera más informal, lo que ayuda a recopilar información importante para la toma de decisiones.	Incremento en el número de clientes afiliados por medio de las promociones pautadas en estos medios, disminución del porcentaje de deserción de los afiliados. Aumento en el número de asistentes a las actividades y concursos externos publicitados en estos medios.	Posicionar la marca en los buscadores de internet, para que los clientes y público objetivo, puedan encontrar a la empresa y su portafolio de servicios fácilmente.	Community manager	El costo de pautar en internet está directamente relacionado con la cantidad de contenido que se desee pautar. Para ello se destina un presupuesto de \$100.000 mensual. El pago mensual por prestación de servicios por el valor de \$350.000
	2. Diseñar estrategias de marketing para la red social Instagram, la cual permite publicar contenido de calidad de imágenes y vídeos de 1 minuto. (Energy GYM maneja esta red social y a través de ella comparte rutinas de ejercicio).					

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 39. Propuesta de seguimiento y control estrategia 5

Estrategia	Actividades	Impacto	Indicador	Meta	Responsable	Costo
5. Estrategias de gestión humana.	1. Realizar reuniones para formalizar todos los procesos y valores para que puedan tener una cultura organizacional definida y lineamientos de acción frente a diversas situaciones.	En la calidad del servicio, ya que si se tienen empleados satisfechos, estos van a comprometerse más con la organización.	Reducción en el número de quejas de los clientes relacionadas con procedimientos mal realizados o por mala actitud de los empleados.	Desarrollar sentido de pertenencia en el personal y que trabajen bajo una misma ideología.	Todos los empleados de la organización.	Proporción en horas-salario que tome cada reunión.
	2. Realizar evaluación de desempeño 360.		Resultados globales de desempeño y retroalimentación de resultados.	Garantizar la transparencia y la objetividad en las evaluaciones de desempeño.	Todos los empleados de la organización.	Proporción en horas-salario que tome cada evaluación.
	3. Realizar un plan de incentivos y beneficios que este dentro de las posibilidades de la organización. Por ejemplo: ofrecer un 50% de		Bono con el beneficio para los trabajadores.	Mejorar las condiciones laborales y aumentar la empatía de los empleados por la	Administrador	Suponiendo la elección de una membresía integral, la cual tiene un costo de \$59.000. El 50% de descuento es \$29.500 por

Estrategia	Actividades	Impacto	Indicador	Meta	Responsable	Costo
	descuento en una membresía para un miembro de la familia del trabajador.			empresa.		cada trabajador. Para un total de \$236.000 de los 8 empleados fijos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 40. Propuesta de seguimiento y control estrategia 6

Estrategia	Actividades	Impacto	Indicador	Meta	Responsable	Costo
6. Estrategias de mercadeo.	1. Realizar estudios de mercado y de pre-factibilidad antes de lanzar nuevos productos, involucrando a los clientes actuales, como a una muestra del mercado potencial.	Evitar desperdicio de recursos en servicios que no generan valor.	Informe de resultados del estudio.	Mejorar la inversión de recursos y destinarlos en servicios valorados por los clientes.	Administrador y profesional en administración o en mercadeo.	Proporción en horas-salario que tome cada actividad del administrador. Valor del contrato por la prestación de servicios profesionales. (\$2.500.000 aprox.)

	2. Generar información estadística a partir de los datos recolectados por el sistema para detectar horas de mayor congestión y qué clientes pasan mayor tiempo dentro del gimnasio.	Mejora la Calidad del servicio	Nivel de satisfacción del cliente mediante encuesta de percepción del servicio.	Detectar donde se presenta la mayor congestión para reorganizar los espacios.	Asistente y Administrador	Proporción en horas-salario que tome cada actividad.
	Actividades	Impacto	Indicador	Meta	Responsable	Costo
	3. Investigar por medio de un censo cuantos clientes van en vehículos a la organización, para determinar si es necesario ampliar el parqueadero actual de la organización.	Mejora la experiencia de servicio para los clientes con vehículos, ya que dejarlos en la calle es muy inseguro, además de que el espacio es muy limitado.	Informe consolidado con los resultados del censo.	Brindar un servicio integral, donde los clientes puedan estacionar sus vehículos en forma segura.	Asistente y administrador.	Horas-salario que tome realizar el censo. Si los resultados son a favor de ampliar el parqueadero, el costo dependerá del valor del metro ² de la zona. (Se han identificado 2 propiedades limítrofes que son de un solo piso y que no están muy bien de infraestructura, por lo que podrían ser fácil de comprar).

	4. Publicitar más su Plan Especial de \$36.000 entre estudiantes de bachillerato (10-11) y universitarios. Teniendo en cuenta los horarios restringidos de este plan.	Influye en la demanda potencial y en un tipo especial de target.	Volumen o porcentaje de nuevos afiliados en este plan.	Aumentar la participación del mercado y los ingresos.	Administrador y <i>Community Manager</i> .	La inversión por redes sociales para esta campaña específicamente es de \$30.000 Mes. Visitar los colegios y poner posters con la información del plan y promociones. Con una inversión aproximada de \$100.000.
--	---	--	--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Todas las estrategias y recomendaciones realizadas están encaminadas a lograr un crecimiento sostenido a partir del aumento en la participación de mercado, así como en la ampliación de las unidades de negocio en el largo plazo, la meta a nivel general es crecer un 15% anualmente, esto considerando que la empresa se encuentra cerca de su límite de capacidad en el horario nocturno, es decir de 6:00 pm a 9:30 pm, que es cuando la mayoría de los afiliados pueden asistir al gimnasio y estos generalmente pertenecen al plan integral.

3.8.1 Programación de estrategias.

Tabla 41. Programación de estrategias

Estrategia	Actividad	2017						2018						2019						OBSERVACIONES
		Ene/Feb	Mar/Abr	May/Jun	Jul/Ago	Sep/Oct	Nov/Dic	Ene/Feb	Mar/Abr	May/Jun	Jul/Ago	Sep/Oct	Nov/Dic	Ene/Feb	Mar/Abr	May/Jun	Jul/Ago	Sep/Oct	Nov/Dic	
1	A1																			1. Las estrategias y actividades que presentan varias fechas de implementación, son aquellas que deben realizarse con mayor periodicidad como las evaluaciones de desempeño, reuniones de lluvia de ideas, informes, etc. También aquellas estrategias que requieren de ajustes, según las circunstancias que estén sucediendo en el entorno de la empresa, como las campañas de marketing. 2. Por el contrario, las estrategias y actividades que tienen menos frecuencia corresponden a aquellas que tienen un costo más alto, como los estudios de mercado externo. 3. Algunas actividades se han programado para los meses de julio y agosto, esto se debe a que son temporadas muy favorables para la empresa. 4. La estrategia 3 está muy relacionada con el análisis de proyección de crecimiento del municipio, por lo que es de gran trascendencia para el desarrollo o penetración de mercado, por lo que sus resultados son determinantes para el nuevo plan estratégico 2020-2023. 5. Se manejan bimestres, para darle cierta holgura a la implementación de las actividades de cada estrategia.
	A2																			
2	A1																			
	A2																			
	A3																			
3	A1																			
	A2																			
	A3																			
4	A1																			
	A2																			
	A3																			
5	A1																			
	A2																			
	A3																			
6	A1																			
	A2																			
	A3																			
	A4																			

Fuente: Elaboración propia.

4. CONCLUSIONES

El objetivo central de este trabajo fue diseñar un plan estratégico para el Centro de acondicionamiento físico *Body Strong*, que le permitiera tener un crecimiento sostenido y el liderazgo del mercado, teniendo en cuenta las necesidades reales y potenciales de sus clientes, así como las fortalezas y oportunidades detectadas. De este modo, cada una de las etapas desarrolladas contribuye a que la organización logre dicho propósito.

Algo que pudo ratificarse con esta investigación, es que muchas organizaciones donde impera la informalidad de procedimientos y políticas existe una prevalencia por la estrategia emergente, que resulta de la situación coyuntural por la que atraviese la empresa, en ocasiones la estrategia es identificada como ese *patrón* de acciones que los administradores siempre ejecutan debido que es lo que les ha brindado éxitos en el pasado, ese es justamente el caso de la empresa analizada, donde producto de la experticia de los accionistas y el administrador en la gestión de negocios, es que replican modelos anteriormente utilizados.

En relación con el análisis del entorno, hay una variable que representa oportunidades importantes como lo es el crecimiento del mercado potencial producto de la migración de habitantes de la ciudad de Cali, hacia las zonas de alfaguara y country en Jamundí. Sin embargo este aspecto también favorece la entrada de nuevos competidores, puesto que el mercado se vuelve más atractivo para compañías que tienen capacidad financiera para apalancarse, además de tener amplia trayectoria y reconocimiento a nivel nacional.

Adicionalmente el conjunto de variables económicas representa muchos riesgos para la inversión, dada la inestabilidad y la incertidumbre que existe en el momento, en razón de la reforma tributaria que es de extrema necesidad para el gobierno colombiano producto del déficit fiscal, lo que implica que de una forma u otra, los ingresos de los colombiano van a sufrir transformaciones. Por ejemplo, uno de los elementos que afecta de modo directo el consumo es el impuesto al valor agregado (IVA) que es regresivo y grava muchos productos de alta demanda.

De igual forma el desempleo juvenil y las tasas tan altas de subempleo, generan cierta restricción para ofertar productos y servicios a este segmento de la población, porque de alguna manera no tienen ingresos constantes o seguros, por lo que dependen financieramente de otras personas, aunadamente deben limitar el presupuesto que destinan al ocio y la recreación, optando entonces por sustitutos como el entrenamiento por cuenta propia.

Un factor del entorno que es amenaza y oportunidad dependiendo de cómo se le aborde, es el sector tecnológico, que ofrece muchas posibilidades para crecer por medio de las redes sociales virtuales, aplicaciones móviles, buscadores, páginas web, etc. Puesto que las organizaciones de la actualidad sin importar su tamaño, deben disponer de estos medios si quieren ser encontrados por los clientes potenciales. En contraste, también es una fuente de sustitutos de muchos productos y servicios, que dada las facilidades de acceso se convierten en la alternativa para muchas personas. Una característica adicional de la variable tecnológica es la rapidez con que evoluciona, lo que significa que para no rezagarse, las empresas deben monitorearla constantemente.

El análisis del sector arrojó que este tiende a la atracción por la rentabilidad que puede proporcionar a largo plazo; por el escaso poder de negociación que tienen los proveedores y compradores de manera individual; el crecimiento del sector y la pequeña cantidad de competidores existentes. Aunque como se pudo señalar en este punto, no hay que descuidar los factores que suman puntaje a la repulsión, que en su mayoría son barreras de entrada relacionadas con la especialización de los activos, los costos fijos altos, y las necesidades de capital.

Por otra parte, la información recopilada en el Benchmarking fue determinante para comprender el desempeño de la organización frente a sus competidores más significativos, en ese sentido se podría señalar que en los negocios no existe enemigo pequeño y que nunca se debe subestimar las capacidades del rival, pues aunque en infraestructura el centro de acondicionamiento físico *Body Strong* sea el más grande del municipio, eso no ha sido impedimento para que otros gimnasios estén ganando participación en el mercado, incluso unos con muy poca trayectoria como el *Fitness Master*.

La comparación entre competidores saco a relucir las fortalezas de la empresa que son específicamente la infraestructura, el portafolio de servicios y las máquinas e implementos deportivos. Mientras que las debilidades más evidentes fueron el precio, porque tiene la segunda tarifa mensual más costosa de los cuatro gimnasios analizados, otra característica no tan favorable es la ubicación, porque esta no permite mucho campo de acción externo, ni facilita el estacionamiento de vehículos de los clientes.

El diagnostico interno sirvió para saber las áreas en las que la empresa debe trabajar para mejorar la gestión y ser más eficiente, así como aquellas cosas que hace bien, que debe sostener para crecer sobre lo alcanzado, como lo es tener buenas condiciones de contratación, ya que la mayoría de gimnasios se caracteriza por pagar a los instructores por clases grupales asignadas, es decir, por prestación de servicios. Aspectos en los que debe construir y que son sugeridos en este documento son por ejemplo la formalización de procesos y funciones que se hacen de manera informal y desestructurada lo que ocasiona que la información resultante no siempre corresponda con la realidad.

Es mejor planear que improvisar, es mejor ser parte del cambio, que reaccionar ante él. Por este motivo la empresa debe hacer de la planeación un proceso estratégico que guíe el destino de la organización, sólo así puede sostener el liderazgo del sector que tiene actualmente y que desea seguir teniendo a largo plazo. La empresa no puede reincidir en el error de no tener observada la competencia, porque esto le ha significado el crecimiento de sus rivales.

Como se ha dicho anteriormente, la empresa no es competitiva en precios, porque debido a los costos fijos altos no se puede permitir tarifas bajas, así que su única opción es competir con la diferenciación, lo cual ha hecho bien dado que tiene las mejores instalaciones, mayor variedad y buen estado de la maquinaria e implementos deportivos y el portafolio de servicios más amplio, además de un buen posicionamiento de marca, lo que indica que la empresa tiene la estrategia correcta y que debe crecer sobre ella a partir de la innovación en servicios, para ello se le recomendó hacer partícipes a los miembros de la organización fijos y externos en la construcción de propuesta de valor, así como consultar a los clientes para conocer que necesidades sienten insatisfechas, que otros productos o servicios les gustaría encontrar en el gimnasio y cual es precio que están dispuestos a pagar por ello. Lo anterior es de suma utilidad para destinar los recursos a proyectos con futuro que puedan ser evaluados en su factibilidad.

Las personas de hoy en día no se quejan en el buzón de sugerencias, lo hacen en las redes sociales, donde todos sus contactos pueden ver su inconformidad con un producto o servicio, adicionalmente esta información puede masificarse en cuestión de horas y tener alcances insospechados, como le sucedió a BAVARIA con su producto Pony-malta, es por esta razón que se le recomienda a la empresa implementar estrategias de marketing digital, ya que no solo tiene mayor cobertura e interacción con el cliente, sino que es mucho más económica que pautar en televisión, radio o periódicos. A través de estos medios puede controlar rumores y malos comentarios, también puede capturar información valiosa en cuanto a los requerimientos del cliente.

Algo que facilitan las redes sociales es la fidelización de los clientes, dado que estas crean comunidad y sentimiento de pertenencia. Como ha podido apreciar la autora de este trabajo, muchos usuarios comparten fotos de sí mismos en sus perfiles y ponen Etiquetas (son palabras unidas con un #, ejemplo *#bodystrong*) con el nombre de los gimnasios donde están, esto es casi que un voz a voz virtual, pues el cliente patrocina la marca sin costo para la empresa. Un aspecto que cabe mencionar aquí, es que las personas más allá de querer hacer ejercicio, lo que persiguen son motivaciones sociales y de autorrealización, pues quieren verse bien y mejorar su autoestima, en ese sentido las publicaciones y contenidos deben estar orientados no solo al ejercicio, sino también al logro de resultados.

5. RECOMENDACIONES

Con el diagnóstico realizado y la propuesta de direccionamiento estratégico del centro de acondicionamiento físico *Body strong*, se hacen estas últimas recomendaciones:

- ❖ A nivel interno es muy importante que la empresa continúe fortaleciendo las relaciones con los empleados, para que estos también se comprometan con el cumplimiento de las metas organizacionales, es por ello que también se aconseja modificar la forma en que se evalúa el desempeño, para que los empleados no sean juzgados por la subjetividad de una sola persona, sino que se incluyan diferentes perspectivas que permitan resultados con posturas más heterogéneas.
- ❖ Además, se recomienda tener por escrito las funciones asignadas a cada cargo, y que estas sean socializadas con los empleados actuales, para que ellos entiendan el impacto que tiene su labor en los resultados de la empresa y a la vez comprendan, cómo se interrelaciona su trabajo con el que desempeñan sus compañeros.
- ❖ También se deben promover los valores organizacionales que van a definir la cultura de la empresa, en cuanto a las actitudes que se esperan de los miembros de la misma. Conjuntamente, esto permite sentar unos criterios de selección de personal, en relación al estilo de personas que se desea reclutar, ya que vincular individuos que no tengan dichas cualidades, puede generar conflictos que afecten la cultura y el clima organizacional.
- ❖ Finalmente, es de suma importancia que la administración comparta la misión y visión corporativa contenidas en este plan, con cada uno de los empleados, para que ellos conozcan el gran objetivo que se ha trazado la organización. De igual forma, se aconseja que la implementación de las estrategias que se han propuesto en este trabajo se hagan de manera ordenada, teniendo en cuenta los indicadores y el cumplimiento de las metas que tienen cada una de ellas.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BETANCOURT G, Benjamín. Análisis sectorial y competitividad. Santafé de Bogotá: ECOE Ediciones, 2014. p. 141-195. ISBN: 978-958-648-730-6

BETANCOURT G, Benjamín. Estructuras organizacionales contemporáneas. Cali. Programa Editorial Universidad del valle, 2011.19 p.

BLANK BUBIS, León. La administración de organizaciones. Un enfoque estratégico. 3 ed. Cali: Universidad del valle, 2002. p.19.

CHIAVENATO, Idalberto y SAPIRO Arao, Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones. Traducido por Pilar Mascaró Sacristán. 2 ed. México D.F. McGraw-Hill. 2011. p. 4-6, 25-27. ISBN 978-970-10-6877-9

DAVID, Fred R. La naturaleza de la dirección estratégica. En: Conceptos de Administración Estratégica. Traducido por Miguel Ángel Sánchez Carrión. 9 ed. México D.F. Pearson. 2003. p. 5-6, 56, 103-110, 149. ISBN 970-26-0427-3

DESS, Gregory G.; LUMPKIN, G. Tom y EISNER, Alan B. Administración estratégica. Textos y casos Traducido por Pilar Mascaró Sacristan y Pilar Carril Villarreal. 5 ed. México D.F. Mc Graw Hill, 2011. 9 p.

GOODSTEIN, Leonard D.; NOLAN, Timothy M. y PFEIFFER, J. William. Planeación estratégica aplicada. Traducido por Magaly Bernal Osorio. Bogotá D.C: Mc Graw Hill, 2001. 197 p.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNANDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. 4 ed. México D.F. McGraw-Hill INTERAMERICANA S.A, 2006. p. 100 - 101. ISBN: 970-10-5753-8

JOHNSON, Gerry.; SCHOLE, Kevan y WHITTINGTON, Richard. Dirección Estratégica. Traducido por Yago Moreno López. Madrid: Pearson Educación, 2006. p. 65 – 68, 80-85. ISBN 84-205-4618-6

JOHNSON, Gerry.; SCHOLE, Kevan y WHITTINGTON, Richard. Fundamentos de estrategia. Traducido por Francisco Javier Forcadell Martínez. Madrid: Pearson Educación, 2010. p. 24, 39, 80-81, 84, 118, 134, 180 – 190, 275. ISBN 978-84-8322-645-2

JONES, Gareth R. y Hill. L. Charles W. Liderazgo estratégico. En: Administración Estratégica. Traducido por Nora Natalia Martínez S. 8 ed. México D.F. McGraw-Hill. 2009. p. 3, 10-11. ISBN 978-970-10-7269-1

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 3 ed. Bogotá: McGraw-Hill INTERAMERICANA S.A, 2001. p. 134-135, 136 – 137, 144 – 145, 152. ISBN: 958-41-02036

MINZTBERG, Henry; QUINN, James Brian y VOYER, John. El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1997. p. 3, 15-20. ISBN: 968-880-829-6.

MINZTBERG, Henry.; AHLSTRAND, Bruce y LAMPEL, Joseph. Safari a la estrategia. Buenos Aires. Ediciones Granica S.A, 1999. p. 26. ISBN: 950641291X

MUÑOZ GARCÍA, Ana Katherine. Algunos factores del municipio de Jamundí en las últimas décadas. Trabajo de grado Historia. Santiago de Cali.: Universidad del Valle. Facultad de humanidades. Plan de Historia. 2011. 93 p. [En línea]. Disponible en: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/4095/4/CB-0440744.pdf>

PORTER, Michael E. Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Traducido por María Elena Rosas Sánchez. Madrid: Ediciones Pirámide, 2012. p. 43-44, 56, 77 – 82, 176. ISBN: 978-84-368-2338-7.

ALCALDÍA DE JAMUNDÍ. Jamundí; Geografía. [En línea] [Citado 4 de octubre de 2016]. Disponible en: http://www.jamundivalle.gov.co/publicaciones/geografia_pub

ALCALDÍA DE JAMUNDÍ. Rendición de cuentas (2012-2015). p 8-10. Disponible en: www.jamundi-valle.gov.co/descargar.php?idFile=16498

ALCALDÍA DE SANTADER DE QUILICHAO. Compilación de información. (2011). p 3. Disponible en: http://santanderdequilichao-cauca.gov.co/apc-aa-files/62386137326230633133316235303037/COMPILACION_info....pdf

BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Situación actual y perspectivas de la economía colombiana. [En línea]. 5, agosto, 2016. [Citado 15 de octubre 2016] Disponible en: http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/pisi_ago_2016.pdf

BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Tasa de cambio del peso colombiano (TRM). Serie histórica. [En línea]. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/trm>

COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 232. (26, diciembre, 1995). "Por medio de la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales". Diario Oficial. Bogotá D.C., 1995. N° 42.162.

COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 181. (18, enero, 1995). Por el cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte. p. 1, 21

COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1575. (21, agosto, 2012). Por medio de la cual se establece la ley general de bomberos de Colombia. 2012.

COLOMBIA, DIRECCIÓN NACIONAL DE DERECHOS DE AUTOR. El derecho de autor y los derechos conexos en la industria de la música. p 5. [En línea]. Bogotá D.C. [Citado 18 octubre 2016]. Disponible en: <http://www.derechodeautor.gov.co/documents/10181/11769/musica.pdf/e32dc1ee-0dfb-465c-82ce-b534dfd16cb4>

COLOMBIA, MINISTERIO DEL TRABAJO. Decreto 1072. (26, mayo, 2015). Por la cual se expide el decreto único reglamentario del sector trabajo.

COLOMBIA, PUEBLO DE COLOMBIA. Constitución Política de Colombia. (1991).

COLOMBIA, REGISTRADURÍA NACIONAL DEL ESTADO CIVIL. Partidos y Movimientos Políticos. [En línea]. [Citado 13 octubre 2016]. Disponible en: <http://www.registraduria.gov.co/-Partidos-y-movimientos-politicos,317-.html>

DANE. Cuentas Trimestrales – Colombia Producto Interno Bruto (PIB) segundo Trimestre de 2016. [En línea]. Bogotá D.C., 16, septiembre, 2016. [Citado 14 octubre 2016]. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/Bogota/Bol_PIB_Bta_II_trim_16.pdf

DANE. Índice de precios al consumidor (IPC) septiembre 2016. . [En línea]. Bogotá D.C., 5, septiembre, 2016. [Citado 15 octubre 2016]. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/cp_ipc_sep16.pdf

DANE. Cuentas departamentales-Colombia producto interno bruto 2015 Preliminar. [En línea]. Bogotá D.C., 14, octubre, 2016. [Citado el 15 octubre 2016]. Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/Bol_dpt_al_2015preliminar.pdf

DANE. Mercado laboral, empleo y desempleo 2016. [En línea]. Bogotá D.C. [Citado 15 octubre 2016]. Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/CP_empleo_ago_16.pdf

DANE. Mercado laboral por departamentos 2015. [En línea]. Bogotá D.C. [Citado 15 de octubre]. Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml_depto/Boletin_dep_15.pdf

DANE. Estadísticas vitales. Nacimientos y defunciones Año 2015-2016. Preliminar. [En línea]. Bogotá D.C. [Citado 15 octubre 2016]. Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/pre_estadisticasvital_2015pre-2016pre.pdf

DANE. Estadísticas vitales. Nacimientos y defunciones Año 2015-2016. Preliminar. [En línea]. Bogotá D.C. [Citado 15 octubre 2016]. Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/pre_estadisticasvital_2015pre-2016pre.pdf

DANE. Cuántos somos, cómo vamos, Diagnostico Sociodemográfico de Cali y 10 municipios del pacífico nariñense Año 2011. [En línea]. Santiago de Cali. [Citado 14 octubre 2016]. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/censo2005/etnia/sys/cuantos_somos.pdf

DANE. Presentación de Resultados Indicadores Básicos de TIC en Hogares – 2015. [En línea]. Bogotá D.C. [Citado 16 octubre 2016]. Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/tic/prese_tic_2015.pdf

DINERO. Costo de vida sigue bajando, inflación llegó a 7.27% en septiembre. [En línea]. 5, octubre, 2016. [Citado 15 de octubre 2016] Disponible en: <http://www.dinero.com/economia/articulo/inflacion-de-colombia-en-septiembre-de-2016/234612>

EL ESPECTADOR. Uribe entregó propuesta final para lograr Acuerdo Nacional de Paz. [En línea]. 12, octubre, 2016. [Citado 13 octubre 2016]. Disponible en: <http://www.elspectador.com/noticias/paz/uribe-entrego-propuesta-final-lograr-acuerdo-nacional-d-articulo-660098>

EL ESPECTADOR. El No conservador presenta sus propuestas puntuales para renegociar la paz con las FARC. [En línea]. 10, octubre, 2016. [Citado 13 octubre 2016]. Disponible en: <http://www.elspectador.com/noticias/politica/el-no-conservador-presenta-sus-propuestas-puntuales-ren-articulo-659693>

EL ESPECTADOR. Pastrana entrega las primeras propuestas para modificar acuerdos de paz con las FARC. [En línea]. 13, octubre, 2016. [Citado 13 octubre 2016]. Disponible en: <http://www.elespectador.com/noticias/paz/pastrana-entrega-primeras-propuestas-modificar-acuerdo-articulo-660265>

EL ESPECTADOR. 'Pablo Catatumbo' pide salidas sensatas, "no maniobras politiqueras". [En línea]. 13, octubre, 2016. [Citado 13 octubre 2016]. Disponible en: <http://www.elespectador.com/noticias/paz/pablo-catatumbo-pide-salidas-sensatas-no-maniobras-poli-articulo-660224>

EL PAÍS (CALI). Jamundí se debate entre el cambio y el continuismo en elecciones para Alcaldía. [En línea]. 6, agosto, 2015. [Citado 13 octubre 2016]. Disponible en: <http://www.elpais.com.co/elpais/elecciones-2015/noticias/jamundi-debate-entre-cambio-y-continuismo-elecciones-para-alcaldia>

EL PAÍS. Así es el golpe que viene para su bolsillo con la reforma tributaria. [en línea]. 16, octubre, 2016. [Citado 17 octubre 2016]. Disponible en: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/asi-golpe-viene-para-su-bolsillo-con-reforma-tributaria>

EL PAÍS. Probabilidad del fenómeno de 'La Niña' en Colombia bajó al 48%. [en línea]. 09, Septiembre, 2016. [Citado 17 octubre 2016]. Disponible en: <http://www.elpais.com.co/elpais/colombia/noticias/probabilidad-fenomeno-nina-colombia-bajo-48>

EL PAÍS. Cinco 'gimnasios al aire libre' que prefieren los caleños a la hora de hacer ejercicio. [En línea]. 1, junio, 2015. [Citado 18 octubre 2016]. Disponible en: <http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/estos-son-sitios-preferidos-por-calenos-para-hacer-deporte>

EL TIEMPO. El escalafón del riesgo de corrupción en Colombia. [En línea]. 11, octubre, 2016. [Citado 13 de octubre 2016] Disponible en: <http://www.eltiempo.com/multimedia/especiales/corrupcion-en-colombia/15798518/1>

EL TIEMPO. Ante el bajo PIB del II trimestre, Gobierno recorta previsión del 2016. [En línea]. 30, agosto, 2016. [Citado 15 de octubre 2016] Disponible en: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/pib-segundo-trimestre-del-2016/16686106>

EL TIEMPO. El insospechado crecimiento de los Jamundeños. . [En línea]. 27, Noviembre, 2014. [Citado 15 octubre 2016]. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/colombia/cali/crecimiento-economico-en-jamundi/14897778>

ELTIEMPO. Colombia tiene cerca del 1% de gimnasios del mundo. [En línea]. 21, julio, 2014. [Citado 20 octubre 2016]. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/crecimiento-de-los-gimnasios-en-colombia/16125076>

JAMILLO MORA S.A. Proyectos Ciudad Country. Disponible en: <http://www.jaramillomora.com/proyectos.html>

PORTAFOLIO. Comercio, hoteles y restaurantes, los sectores que más empleo genera a los jóvenes colombianos. [En línea]. 11, agosto, 2016. [Citado 15 octubre 2016]. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/desempleo-juvenil-en-colombia-agosto-de-2016-499512>

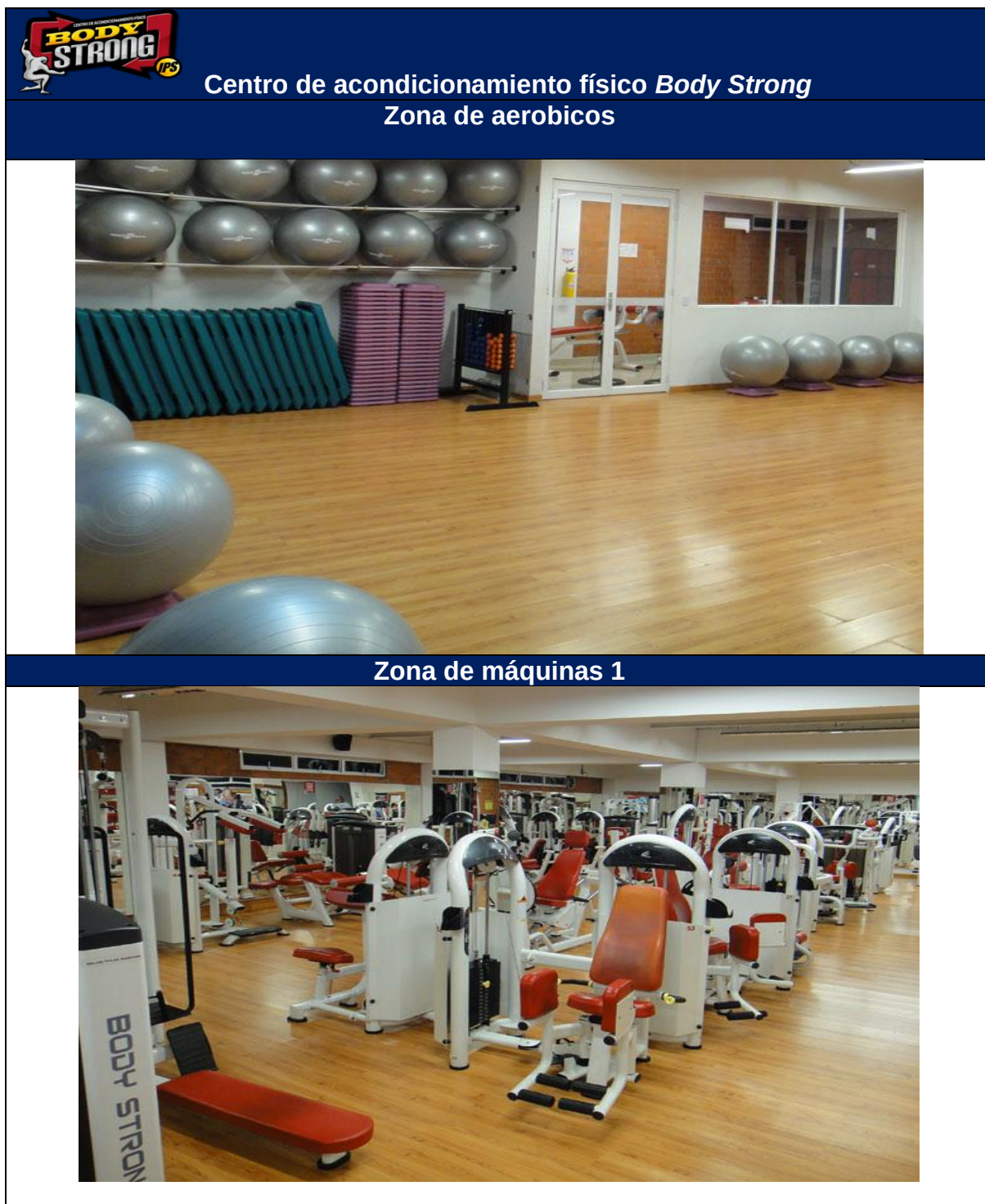
RED ORMET. Estructura socioeconómica del valle del cauca: un análisis del mercado laboral de Cali y su área metropolitana. Resumen Ejecutivo. 2011. p 11. [En línea]. Valle del Cauca. [Citado 15 octubre]. Disponible en: <http://www.observatoriovalle.org.co/wp-content/uploads/2012/05/Estructura-Valle-del-Cauca.pdf>

REGISTRADURÍA NACIONAL DEL ESTADO CIVIL, (COLOMBIA). Partidos y Movimientos Políticos. [En línea]. [Citado 13 octubre 2016]. Disponible en: <http://www.registraduria.gov.co/-Partidos-y-movimientos-politicos,317-.html>

SEMANA. Las tendencias del 2016 para estar en forma. [En línea]. 06, 01, 2016. [Citado 17 octubre 2016]. Disponible en: <http://www.semana.com/vida-moderna/articulo/deportes-tendencias-para-estar-en-forma-en-2016/455853-3>

7. ANEXO

7.1 FOTOGRAFÍAS DE LA EMPRESA.



Zona de máquinas 2



Zona de pesas 1

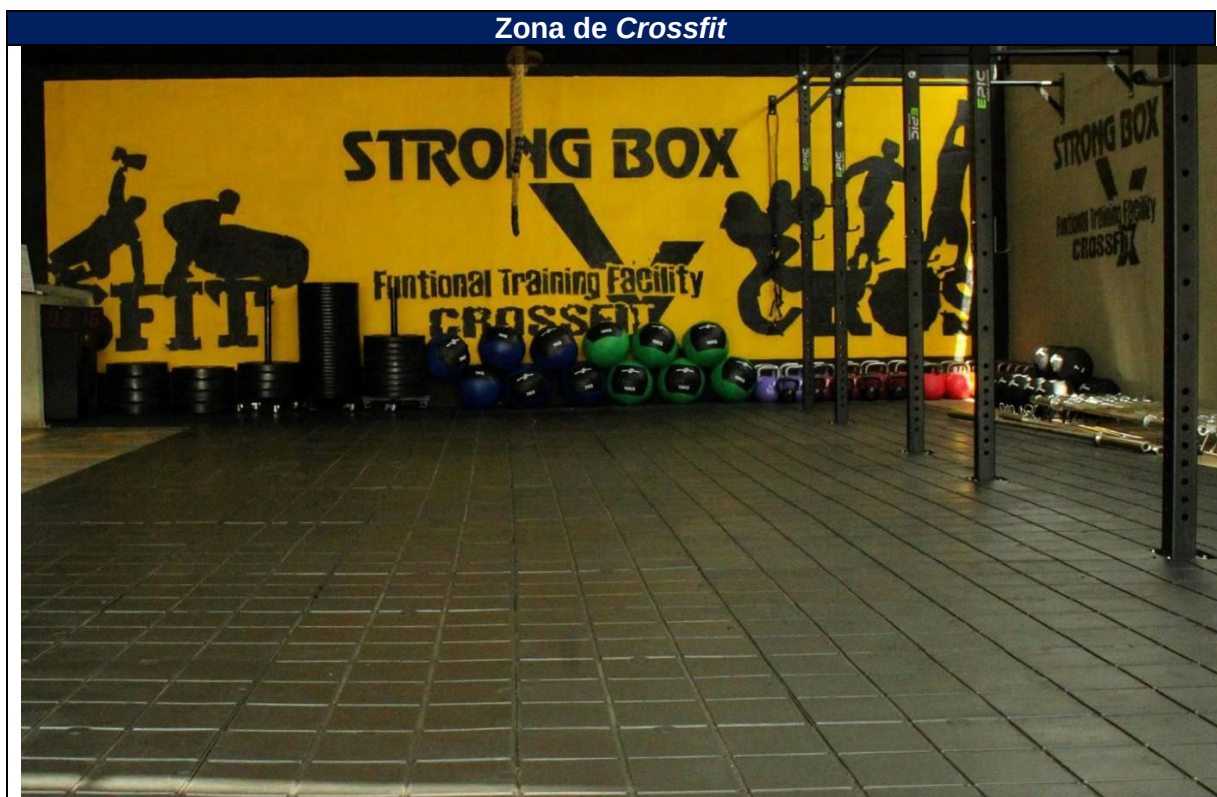


Zona de pesas 2



Zona de Spinning





7.2 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Método	Entrevista al administrador
Objetivo	Conocimientos sobre el origen de la organización, así como aspectos relacionados con el estilo de dirección y la gestión administrativa.
Se indagó sobre:	
1.	El origen de la empresa y anécdotas de su constitución.
2.	Los servicios y productos ofrecidos.
3.	Distribución física del gimnasio.
4.	Tipos de planes por suscripción.
5.	Número de clientes y conocimiento sobre su target.
6.	Si la empresa contaba o no con una misión y visión.
7.	Si la empresa realizaba algún tipo de planeación.
8.	La existencia de políticas, normas y valores de la empresa. Si estos eran formales o informales.
9.	Si la empresa contaba con un organigrama reconocido.
10.	Si los empleados tenían claras las relaciones de autoridad.

11.	Si la empresa tenía los procesos formalizados y/o manuales de funciones.
12.	Número de empleados en las dos sedes.
13.	Nivel de rotación.
14.	Tipos de contratos.
15.	Incentivos y beneficios otorgados al personal.
16.	Cultura organizacional definida.
17.	Clima organizacional.
18.	La forma de evaluar el desempeño y si los demás empleados tenían participación.
19.	Si se realizan o no los análisis y diseño de los cargos.
20.	Si existen mecanismos oficiales o estandarizados para la selección, capacitación y contratación de personal.
21.	El estilo de liderazgo ejercido por el administrador.
22.	Tendencias a delegar la autoridad
23.	Grado de compromiso o participación de los empleados en la mejora de los servicios.
24.	El manejo que se le da a los sistemas de información y bases de datos
25.	La manera en que la empresa es receptiva a las opiniones del cliente.
26.	Si los nuevos servicios son diseñados pensando en los requerimientos de los clientes.
27.	Métodos utilizados para medir la satisfacción del cliente.
28.	Programas o estrategias para la fidelización de clientes.
29.	Estrategias utilizadas para ampliar su participación en el mercado.
30.	Evaluación de rendimiento o efectividad de dichas estrategias.
31.	Periodicidad con la que se programan actividades promocionales.
32.	El análisis de costos versus los beneficios del lanzamiento de un nuevo servicio.
33.	Relación de la empresa con los proveedores externos.
34.	Formas de financiamiento.
35.	Tipos de análisis financiero que se realizan en la empresa.
36.	Existencia de crisis financieras en el histórico de la empresa.
37.	Políticas de fijación de precios.
38.	Formas de reducción de costos.
39.	Mecanismos para incentivar la innovación en el desarrollo de nuevos servicios.
40.	Identificación de la competencia en el sector por parte de la administración.
41.	Principales ventajas o factores diferenciales frente a los demás gimnasios.
42.	En qué meses del año la demanda del servicio es mejor y en cuales

	peor.
43.	Las condiciones ambientales y de localización que afectan el servicio.
44.	Conocimiento de los aspectos legales que competen la actividad comercial de la empresa.
45.	Oportunidades y amenazas provenientes del entorno que son de conocimiento de la administración.

Método:	Cuestionarios, entrevistas y sondeos al personal
Objetivo	Información de la organización desde una perspectiva diferente de la primera fuente consultada, en relación con la gestión administrativa, así como la satisfacción con las condiciones de trabajo actuales.
Se investigó sobre:	
• Nivel de satisfacción con las condiciones de trabajo actuales (Salarios y tipo de contrato). • Incentivos y beneficios deseados. • Grado de lealtad por la empresa. • Oportunidades de crecimiento profesional. • Involucramiento en el diseño de nuevos servicios y oportunidades de mejora. • Percepciones sobre la evaluación del desempeño. • Compromiso con la satisfacción de los clientes. • Conocimiento sobre los riesgos laborales asociados a su labor. • Clima organizacional. • Cultura organizacional.	

Método:	Sondeo y encuestas a los Clientes
Objetivo	Reconocimiento de la percepción que tienen los clientes de la empresa, así como los requerimientos insatisfechos.
Se investigó sobre:	
Los factores o características que son más valorados por ellos, de Mayor a menor: ✓ Portafolio de servicios: Destacan la variedad de los entrenamientos. ✓ Máquinas e implementos deportivos: Gran número de máquinas disponibles, aunque en las horas de la noche se congestionan un poco. ✓ Instalaciones: valoran la amplitud de las mismas, no obstante también se ven afectadas por la congestión, en especial la zona de máquinas.	

- ✓ Posicionamiento de marca: grado en que perciben la empresa como líder del sector o la mejor dentro de las empresas competidoras.
- ✓ Planes: Aunque tienen a ser precios medio-altos, se cree que se compensan con la variedad de rutinas y la oferta de máquinas.
- ✓ Publicidad: Tienen un buen grado de alcance, en especial la que se hace por medios digitales.
- ✓ Horarios de atención: Satisfacción normal del número de horas disponibles.
- ✓ Ubicación de la empresa: insatisfechos por la falta de espacio para dejar vehículos y motocicletas. Además de la incomodidad para realizar ejercicios como correr o trotar por fuera de las instalaciones de la sede.