

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA FITNESS
365, PERÍODO 2021 – 2024**



**LUISA FERNANDA GIRALDO ZULUAGA
1052669**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2020**

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA FITNESS
365, PERÍODO 2019 – 2022**

LUISA FERNANDA GIRALDO ZULUAGA

**Asesoría empresarial para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Directora
Darío Espinal, PhD.**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2020**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	9
0. INTRODUCCIÓN	10
1. ASPECTOS METODOLOGICOS	12
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1.1. Antecedentes.	12
1.1.2. Descripción del problema	16
1.1.3. Formulación del problema.	18
1.1.4. Sistematización del problema.	18
1.2. JUSTIFICACIÓN	18
1.3. OBJETIVOS	20
1.3.1 Objetivo general.	20
1.3.2. Objetivos específicos.	20
1.4. MARCO DE REFERENCIA	20
1.4.1. Marco contextual.	20
1.4.2. Marco teórico.	21
1.4.2.1. Lineamientos teóricos de estrategia y planeación	21
1.4.2.1.1. Escuela de la planificación de la estrategia como un proceso formal.	21
1.4.2.1.2. Escuela del posicionamiento de la planificación de la estrategia como un proceso analítico.	22
1.4.2.1.3. Escuela empresarial de la estrategia como un proceso visionario.	22
1.4.2.1.4. Escuela cognoscitiva de la estrategia como un proceso mental.	22
1.4.2.1.5. Escuela del aprendizaje de la estrategia como un proceso emergente.	23
1.4.2.2. Lineamientos teóricos de diseño organizacional	23
1.4.2.3. <i>Lineamientos teóricos de plan estratégico.</i>	24
1.4.2.3.1. Fase de historia y caracterización de la organización	25
1.4.2.3.2 Fase de oportunidades y amenazas	25
1.4.2.3.3 Fase de benchmarking	25
1.4.2.3.4 Fase de fortalezas y debilidades	25
1.4.2.3.5 Fase de formulación de estrategias	25
1.4.2.4. Lineamientos de planes estratégicos en empresas de acondicionamiento físico	25
1.4.2.5. Lineamientos teóricos de Benchmarking	26
1.4.2.6. <i>Lineamientos teóricos de entorno competitivo.</i>	27
1.4.2.7. Lineamientos teóricos de entornos empresariales	28
1.4.3. Marco conceptual.	29
1.5. METODOLOGÍA	29
1.5.1. Tipo de estudio	29
1.5.1.1. La observación	30
1.5.1.2. La investigación descriptiva	30
1.5.2. Método de estudio.	30
1.5.2.1. Método transversal	30
1.5.3. Fuentes de Información.	31

1.5.3.1 Fuentes de Información Primaria.	31
1.5.3.2 Fuentes de Información secundaria.	31
1.5.3.3. Población y muestra.	31
1.5.3.4. Operacionalización de variables.	32
1.5.4. Técnicas de recolección de información	35
1.5.5. Proceso metodológico	36
2. CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DE LA EMPRESA FITNESS 365	37
2.1. HISTORIA DE LA EMPRESA	37
2.2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	37
2.3. ORGANIGRAMA	39
2.3.1. Gestión administrativa y financiera.	40
2.3.2. Gestión de mercadeo	40
2.4. CONCLUSIÓN DE CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA	41
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA FITNESS 365	42
3.1. ENTORNO POLÍTICO	42
3.2. ENTORNO ECONÓMICO	44
3.3. ENTORNO SOCIAL	45
3.4. ENTORNO TECNOLÓGICO	46
3.5 ENTORNO AMBIENTAL	47
3.6. ENTORNO LEGAL	48
3.7. CONCLUSIÓN DEL ENTORNO DE LA EMPRESA	50
4. ANÁLISIS DEL AMBIENTE COMPETITIVO Y DEL BENCHMARKING	51
4.1 ANÁLISIS DEL SECTOR	51
4.1.1 Caracterización del sector	51
4.1.2. Análisis de las fuerzas competitivas	52
4.1.2.1 Entrada de nuevos competidores	53
4.1.2.2. Rivalidad entre competidores	53
4.1.2.3. Poder de negociación de los proveedores.	54
4.1.2.4. Poder de negociación de los clientes	55
4.1.2.5. Ingreso de servicios sustitutos	55
4.2 ANÁLISIS DEL BENCHMARKING	59
4.2.1 Descripción de competidores	59
4.2.1.1 Bodytech	59
4.2.1.2. Ángeles Gym	59
4.2.1.3. Smart fit	60
4.2.2 Evaluación del perfil competitivo	60
4.2.2.1. Servicio al cliente	64
4.2.2.2. Conocimiento	65
4.2.2.3. Precios competitivos	65
4.2.2.4. Infraestructura	65
4.2.2.5. Reconocimiento / Good Will	65
4.2.2.6. Tecnología	66
4.2.2.7. Experiencia	66
4.2.2.8. Portafolio de productos	66
4.2.2.9. Diversificación por nichos	67

4.2.2.10. Ubicación	67
4.2.2.11. Compromiso	67
4.3. CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS DEL SECTOR Y DEL BENCHMARKING	67
5. ANÁLISIS DE SITUACIÓN INTERNA	69
5.1. ANÁLISIS DE PROCESOS OPERATIVOS	69
5.2. ANÁLISIS DE PROCESOS COMERCIALES	74
5.2.1. Evaluación de procesos de mercadeo	74
5.2.2. Evaluación de satisfacción de clientes	75
5.3. CONCLUSIÓN DE LA SITUACIÓN INTERNA	97
6. PROPUESTA ESTRATEGICA	100
6.1. FUNDAMENTO ESTRATEGICO	100
6.1.1 Evaluación de factores externos.	100
6.1.2. Evaluación de factores internos	102
6.1.3. Posición estratégica de la empresa Fitness 365	104
6.1.4. Matriz DOFA	106
6.2. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	108
6.2.1. Visión.	109
6.2.2. Misión.	109
6.2.3. Valores corporativos.	109
6.2.4. Objetivos y estrategias.	109
6.3. PLAN DE ACCIÓN E INDICADORES	110
6.3.1. Plan de Acción.	110
6.3.2. Indicadores de gestión	116
6.4. CONCLUSIÓN DE LA PROPUESTA ESTRATEGICA	118
7. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	120
8. CONCLUSIONES	123
9. RECOMENDACIONES	125
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	126

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Evaluación externa e interna	21
Tabla 2. Operacionalización de variables	32
Tabla 3. Instrumentos de recolección utilizados	35
Tabla 4. Técnicas de recolección, procesamiento y análisis	36
Tabla 5. Información de la empresa	38
Tabla 6. Oportunidades y amenazas del entorno Político	44
Tabla 7. Oportunidades y amenazas del entorno económico	45
Tabla 8. Oportunidades y amenazas del entorno social	46
Tabla 9. Oportunidades y amenazas del entorno tecnológico	47
Tabla 10. Oportunidades y amenazas del entorno ambiental	48
Tabla 11. Oportunidades y amenazas del entorno legal	49
Tabla 12. Perfil competitivo del sector fitness	56
Tabla 13. Matriz de perfil competitivo de la empresa FITNESS 365	62
Tabla 14. Evaluación de procesos internos	69
Tabla 15. Evaluación de procesos financieros	71
Tabla 16. Perspectiva de procesos con el cliente	72
Tabla 17. Perspectiva de procesos con los empleados	73
Tabla 18. Evaluación de la mezcla de mercadeo actual de la empresa	74
Tabla 19. Propuestas de mejora por parte de los clientes entrevistados al gimnasio Fitness 365	84
Tabla 20. Matriz de evaluación de factores externos EFE de la empresa Fitness 365.	101
Tabla 21. Matriz de evaluación de factores internos EFI de la empresa Fitness 365.	103
Tabla 22. Matriz DOFA de la empresa Fitness 365	106
Tabla 23. Estrategias DOFA de la empresa Fitness 365	108
Tabla 24. Definición de los objetivos estratégicos	109
Tabla 25. Plan de acción Objetivo de perspectiva financiera	111
Tabla 26. Plan de acción Objetivo de perspectiva de clientes	112
Tabla 27. Plan de acción Objetivo de procesos internos	113
Tabla 28. Plan de acción Objetivo de aprendizaje	115
Tabla 29. Objetivos del plan estratégico	116

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Proceso estratégico	24
Figura 2. Estructura organizacional de la empresa	39
Figura 3. Fuerzas competitivas del sector fitness	58
Figura 4. Posición estratégica de la empresa Fitness 365	105

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Importancia de los factores claves de los principales competidores	63
Gráfica 2. Radar comparativo de Benchmarking – Radar de valor sopesado	64
Gráfica 3. Clientes entrevistados por genero	76
Gráfica 4. Clientes entrevistados por edad	76
Gráfica 5. Clientes que asistían al gimnasio antes de la pandemia	77
Gráfica 6. Motivos por los cuales algunos clientes entrevistados dejaron de asistir al Gym	78
Gráfica 7. Calificación de la atención de los instructores	79
Gráfica 8. Calificación de los equipos del Gimnasio	80
Gráfica 9. Calificación de los programas de entrenamiento	80
Gráfica 10. Calificación de la atención en la recepción	81
Gráfica 11. Calificación de los horarios de atención	82
Gráfica 12. Calificación de la comodidad de las instalaciones	82
Gráfica 13. Calificación general que los clientes entrevistados le dan al Gimnasio Fitness 365	83
Gráfica 14. Clientes entrevistados que estarían dispuestos a volver después de que se apruebe su apertura	95
Gráfica 15. Tiempo en que regresarían los clientes al establecimiento	96
Gráfica 16. Acciones que los clientes entrevistados considerar importantes para que regresen al gimnasio Fitness 365	97

RESUMEN

El presente trabajo describe la planeación estratégica realizado a la empresa Fitness 365, la cual presta servicios de acondicionamiento físico en la ciudad de Cali.

Se utilizó la metodología descriptiva, empleando fuentes primarias y secundarias, entre las que se destacan entrevistas, encuestas y matrices de diagnóstico, en el cual se analizaron los resultados del análisis externo e interno de la organización que se emplearon como marco de referencia para el plan estratégico y la definición de estrategias.

En los resultados del diagnóstico realizado se pudo establecer que la capacidad interna de la empresa presenta más debilidades que fortalezas, lo que la coloca en una posición defensiva. Esta situación lleva a que la compañía tenga que concentrar sus estrategias en el fortalecimiento de sus procesos internos en aspectos administrativos, comerciales y financieros, de tal manera que pueda aprovechar un entorno favorable pero altamente competitivo.

Finalmente, se pudo concluir que la implementación del plan estratégico le permitirá a la compañía retener sus clientes, mantener un estatus en el mercado de reconocimiento por el cumplimiento a su promesa de valor, evitando descontentos por los compradores al cambiar un regular servicio ofrecido, por una prestación de calidad, adicionalmente, le concede a la organización, una visión clara de sus propósitos a cumplir, contando con una comunicación asertiva, donde expone de forma concreta los objetivos de la organización.

Palabras claves: acondicionamiento, análisis interno, análisis externo, fitness, competitividad.

0. INTRODUCCIÓN

En el año 2019 aparecían registrados en la Cámara de Comercio de Cali 386 establecimientos deportivos, entre gimnasios y centros de bienestar relacionados con la actividad que obtuvieron en su facturación un 32 por ciento más que el año anterior (Camará de Comercio de Cali, 2020), el cual se ha visto afectado en el presente año con las medidas de confinamiento decretados por las autoridades nacionales y locales para frenar la expansión del Covid19.

Sin embargo, en los últimos años hay una tendencia creciente de las personas que buscan realizar alguna actividad física, dado por aspectos de salud o para mejorar su aspecto corporal, lo que se constituye en una oportunidad y un reto para las empresas que actualmente se encuentran en el mercado y desean salir adelante, a pesar de la precaria situación económica que les ha dejado la pandemia.

Es así, como se pretende formular un plan estratégico para la empresa Fitness 365, en el período 2021 – 2024, un gymnasio dedicado al acondicionamiento físico en el sector norte de la ciudad de Cali. Pues a raíz de la pandemia, muchas empresas han tenido que reinventar sus estrategias y por ello su implementación permitirá identificar los factores internos y externos que inciden en la creación de una correcta planeación estratégica, considerando los aportes de Betancourth (1995), el cual, proporciona herramientas para crear nuevas oportunidades que le generen sostenibilidad y crecimiento en el mediano plazo.

En el presente documento se inicia describiendo los lineamientos teóricos, conceptuales, metodológicos, y prácticos que se van a tener en cuenta en la formulación de un plan estratégico realizado a la empresa mencionada que tiene una trayectoria de tan solo 2 años, la cual requiere orientar su rumbo estratégico para los próximos años.

En estos elementos investigativos, se destaca en el marco teórico las distintas escuelas de pensamiento estratégico, las cuales son necesarias su comprensión para efectos de seleccionar la más adecuada para este trabajo. Después de este análisis, se identificó las herramientas metodológicas a utilizar, donde se empleó un tipo de estudio descriptivo basado en el uso de fuentes primarias como las entrevistas, encuestas y matrices de diagnóstico administrativo que se complementaron con información secundaria que contenían textos académicos, artículos, trabajos de grado y todos aquellos documentos que sirvieran de referencia bibliográfica.

En la segunda etapa del trabajo, se dio inicio a los resultados, donde se comienza con la caracterización de la empresa que describió su actividad y estructura funcional para después analizar su entorno en materia política, económica, social,

tecnológica, ambiental y legal, prosiguiendo con la evaluación sectorial, el cual muestra el comportamiento de las principales fuerzas competitivas.

Después de este desarrollo, se procedió con el desarrollo del Benchmarking que identificó las principales fortalezas de la empresa frente a sus competidores, definiendo los factores claves de éxito del sector. Posteriormente se hizo el diagnóstico interno para determinar las respectivas fortalezas y debilidades, las cuales fueron las bases para elaborar el plan estratégico en el capítulo siguiente.

En el plan estratégico se realizó la formulación de la visión, misión, valores y objetivos organizacionales que fueron los lineamientos para la definición de estrategias y el plan de acción con sus respectivos indicadores de seguimiento y control.

Entre sus resultados, se pudo determinar que la empresa cuenta con importantes deficiencias internas que le impiden competir y aprovechar de la mejor manera las oportunidades que le ofrece el sector Fitness. En este sentido, se formularon unas estrategias de fortalecimiento de sus procesos internos, además de generar acciones para mejorar la relación con sus clientes y obtener un mayor posicionamiento al intensificar sus actividades de mercadeo.

En efecto, se pudo concluir que la implementación del plan estratégico es necesario para la compañía, dado que le permite estar preparada para enfrentar un sector altamente competitivo en un mercado que está en crecimiento, pues esta herramienta dispone de una variedad de instrumentos de análisis que le ayuda a formular estrategias objetivas a la administración para que mejore la toma de decisiones.

1. ASPECTOS METODOLOGICOS

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Antecedentes.

Los planes estratégicos es un tema administrativo tratado en innumerables investigaciones y proyectos universitarios, los cuales sirven de referente metodológico y teórico para aplicarlo en este tipo de proyectos, entre los que se van a tener en cuenta los siguientes:

El trabajo de Rincón (2019) se desarrolló con el objetivo de elaborar un plan estratégico para la empresa, que sirva como guía para consolidarse en el sector que se desempeña y generar capital suficiente para ser una fuente de ingreso segura para sus fundadores y propietarios.

El estudio realizado pudo establecer en el análisis estratégico que el Gimnasio se encuentra en un mercado muy competitivo; incluso, en la evaluación de factores externos se determinó en el análisis PESTAL y sectorial que la compañía deberá afrontar un entorno relativamente equilibrado entre oportunidades y amenazas. (Rincón, 2009, p. 38).

De igual manera en la evaluación de los factores internos se encuentra que la compañía tampoco está preparada, puesto que presenta mayores debilidades que fortalezas. En consecuencia, la empresa se encuentra en una posición estratégica defensiva en el que deberá reestructurar sus procesos internos actuales para adquirir las suficientes capacidades que le permita sobrevivir en el mercado, por lo tanto, deberá fortalecer todas sus capacidades internas. (Rincón, 2009, p. 56).

Este trabajo es un buen referente bibliográfico, debido a que orienta en el desarrollo total de un plan estratégico, aplicando las diferentes matrices de diagnóstico y formulación de estrategias, las cuales son necesarios para el desarrollo de esta investigación. Adicionalmente ofrece información del sector que es necesaria para tenerla en cuenta, dado que son empresas que se dedican a la misma actividad económica.

El trabajo de Mejía (2018) desarrolló un estudio para proyectar el crecimiento comercial de la empresa, en la cual se aplicaron las herramientas de diagnóstico administrativo basado en un análisis externo e interno de la organización, al igual que las matrices estratégicas para la definición de los objetivos que deben orientar el plan estratégico. Entre sus resultados más relevantes se determinó que en el entorno externo el crecimiento del sector y la preocupación por el bienestar de las personas, aumenta la oportunidad en el mercado, teniendo en cuenta la posibilidad

existente de crear alianzas estratégicas y especializadas que incrementen el consumo del servicio y el reconocimiento de la compañía.

Mientras que en su situación interna sus principales fortalezas son la variedad de productos, el desarrollo de una marca propia que da identidad a la empresa, las relaciones comerciales establecidas con los canales de distribución, el equipo de trabajo capacitado y organizado, comprometido con el enfoque empresarial y con responsabilidad social.

Este diagnóstico pudo establecer que la organización debe centrar sus esfuerzos en el hecho de fidelizar clientes por medio de estrategias como club de clientes, fortalecimiento del CRM donde el cliente pueda tener descuentos especiales que ayuden a mantener en la conciencia del consumidor la importancia de adquirir y mantener los planes anuales, adicionalmente la compañía debe brindar a su equipo de trabajo herramientas que generen motivación y valor agregado al cliente interno y externo de la compañía.

En efecto se considera que esta investigación es un buen referente académico para el presente trabajo, dado que sirve de guía para el desarrollo de distintas matrices de diagnóstico, tales como la DOFA, la MEFI (Matriz de evaluación de factores internos), la MEFE (Matriz de evaluación de factores externos) y la Matriz de Perfil Competitivos, las cuales son necesarias para diseñar la formulación estratégica de una organización.

En el trabajo de grado de Cuellar y Trejos (2015) se elaboró una propuesta de mejora en la empresa de la ciudad Pasto en Colombia, la cual consistió en desarrollar un diagnóstico interno de la empresa donde se estableció el manejo de su dirección administrativa frente a la administración de las capacidades de su personal, dado que se formuló una propuesta de cultura empresarial que introduzca al personal del gimnasio en procesos de mejora de calidad de sus servicios.

Entre los resultados obtenidos en el presente estudio se determinó que la política de calidad de la empresa debe focalizarse en acompañar al cliente en la formulación de estilos de entrenamiento especializado con personal competente y comprometido con cobertura nacional y proveedores de buena calidad, mejorando continuamente para lograr la satisfacción del cliente y la rentabilidad de los socios.

Este trabajo es un buen referente para el presente estudio, dado que realiza un minucioso diagnóstico de los procesos internos que maneja un gimnasio, la cual sirve de referente para el análisis interno de la investigación que se realizará en La compañía, puesto que también se aplican matrices de diagnóstico como La MEFI y la Matriz DOFA como herramienta de análisis para la formulación de estrategias.

Patiño & Perdomo (2018) realizaron una investigación donde proponen incursionar en el mercado de servicios de crosfit, el cual es necesario implementar un plan

estratégico que permita la consolidación del mercado local ante sus consumidores y la captación de nuevos clientes, que innova en el desarrollo de nuevos servicios, con un amplio portafolio. Según los autores el negocio de acondicionamiento físico a pesar de que tiene una amplia oferta, no tiene un norte definido, y su trabajo de investigación, pretende ser una herramienta de ayuda para darle dirección a la empresa, porque “la compañía tiene una necesidad clara de determinar cuál será el plan estratégico con el fin de lograr mayor participación de marca y posicionamiento en el mercado local.

La metodología utilizada es el “inductivo – deductivo – analítico. El objetivo de la metodología es el mejoramiento de los procedimientos y criterio utilizado en la conducción de la investigación científica”. Como resultado, “la implementación del plan estratégico contribuirá a que el negocio se vuelva rentable y continúe en su proceso de crecimiento y reconocimiento a nivel local volviéndose un competidor relevante y fuerte en la categoría”.

Este trabajo, es una buena herramienta académica y práctica, dado que realiza un análisis detallado del sector, además de sus posibles oportunidades y amenazas, las cuales son importantes tenerlas en cuenta para este tipo de trabajos.

Muñoz y Ramírez (2017) elaboraron un análisis estratégico para esta compañía, la cual ofrece servicios de acondicionamiento físico a los jóvenes de Buenaventura. La idea es que estos resultados, le sirva a la compañía de guía para ser competitiva en el sector que se desempeña y generar capital suficiente para ser una fuente de ingreso segura para sus fundadores y propietarios.

En el estudio de tipo descriptivo y exploratorio se utilizaron herramientas teóricas de diagnóstico organizacional tales como el análisis DOFA y las fuerzas competitivas de Michael Porter, las cuales determinaron el direccionamiento estratégico que debe orientar a la empresa. Allí se pudo determinar que la compañía se encuentra en una posición agresiva y por tanto debe impulsar su desarrollo con estrategias competitivas, tales como el desarrollo de productos, la diferenciación y la penetración en el mercado.

De acuerdo a los lineamientos teóricos y metodológicos empleados en este trabajo, sirve de marco referencial para el desarrollo de la presente investigación, dado que su análisis se focaliza en un sector similar a la empresa objeto de análisis.

En este trabajo realizado por Arias, Castro y Zambrano (2013) con el propósito de definir el Direccionamiento Estratégico para el Centro de Acondicionamiento físico San Vicente de la ciudad de Popayán, el cual permita el auto crecimiento y fortalecimiento de la institución, brindando servicios con calidad.

Esta empresa que ofrece servicios de acondicionamiento físico, en su área administrativa hay una escasa planeación estratégica que brinde un crecimiento y

sostenibilidad de la misma. A través de la propuesta, se pretende que la organización cuente con la planeación, los planes operativos y su evaluación, que permita no solo el crecimiento administrativo, sino también el económico con la diversificación y ampliación de los servicios, generando impacto social y posicionándose en el sector.

De tal manera que el presente estudio es buen referente investigativo, dado que no solo sirve como guía metodológica y teórica para este trabajo, sino que aporta con ideas para la diversificación de propuestas estratégicas que se podrían recomendar a la empresa.

De acuerdo a Flórez & Bueno (2014), el objetivo principal fue diseñar un plan de mejoramiento estratégico basado en la planeación y dirección de la empresa, donde se inició con un diagnóstico, obtención de datos e información, y posteriormente con la formulación de alternativas de mejoramiento que contribuyeron al desarrollo de las actividades realizadas.

La metodología empleada fue la recopilación de información de las actividades que realizaban cada una de las personas involucradas en el proceso, utilizando como herramienta la encuesta, la entrevista y una fuente secundaria que correspondió al uso de fuentes bibliográficas. Por medio de la información obtenida y soportados en el material bibliográfico se logró la creación de un sistema que optimizó todos los procedimientos y actividades que desarrolla la empresa a nivel administrativo y financiero y como valor agregado se creó, e implementó una serie de políticas, procesos y procedimientos que contribuyeron al óptimo desarrollo de las funciones de cada uno de los participantes en las actividades del área administrativa y contable de la organización, mediante el fortalecimiento de un sistema de control interno.

Este trabajo también se constituye en una buena fuente documental para el presente estudio, dado que se aplica a una empresa similar a la que se está desarrollando la propuesta. Puesto que sirve de referente para el diseño de estrategias, procedimientos y políticas.

En lo que respecta a estudios realizados en el sector Fitness en tiempos de pandemia del Covid-19, se destaca el estudio de Jiménez, Mayo y López (Jiménez, Mayo, & López, 2020) quienes han analizado los efectos de la crisis del COVID-19 sobre aquellos agentes responsables de atender la oferta deportiva estructurada, en la que participan de forma regular unos 9,5 millones de personas. Esto es, deporte federado en cualquiera de sus manifestaciones (en torno a 4 millones de españoles), más población usuaria habitual de centros y servicios deportivos (en torno a 5,5 millones de españoles) (p, 5).

Se atribuye un impacto negativo directo de la crisis del COVID-19 que se manifiesta en una reducción del 14.1% en la población beneficiaria, ascendiendo este valor a cerca de 1,4 millones de personas (Jiménez, Mayo, & López, 2020, pág. 6).

El porcentaje de pérdidas estimado derivado de los efectos de interrupción de la actividad para los agentes del ecosistema deportivo español por la crisis del COVID19 se localiza en un 38,5% para el ejercicio del 2020, con un importe aproximado de 4.616 millones de euros. Si la reducción en la población practicante por efectos de la crisis del COVID19 se mantiene y los niveles de actividad y servicios no se recuperan a los niveles del 2019, el impacto en el empleo deportivo podría suponer una pérdida de entre 31.000 y 42.000 puestos de trabajo (Jiménez, Mayo, & López, 2020, pág. 6).

Este trabajo es buen referente para la investigación, porque contextualiza el entorno actual que vive las empresas fitness en estos momentos, el cual es importante para destacar posibles oportunidades y amenazas.

En el artículo de Valcarce (2020) se describen los aspectos que se deben tener en cuenta en los gimnasios para enfrentar el entorno del Covid19, dado que en plena fase de confinamiento, ya se valora la posibilidad de reapertura y de qué forma será. Las autoridades competentes valoran una vuelta a la normalidad progresiva y en función del tipo de sector, el volumen de clientes que gestionen y el nivel de interacción que establezcan. El sector fitness previsiblemente será uno de los que más restricciones conlleve, debiendo asumir diversas medidas y acciones de las que deberán estar preparados.

En tal sentido, el autor plantea unas acciones encaminadas a enfrentar esta coyuntura, dando unas pautas importantes que deben tenerse en cuenta en el acceso, la higiene, los espacios, los servicios, el personal y los clientes en los centros deportivos y gimnasios. Estudio que se constituye en un referente necesario para el diseño de estrategias que permitan enfrentar los cambios que deja el Covid19.

1.1.2. Descripción del problema.

Según el Foro Latinoamericano de Clubes y Gimnasios Deportivos, Colombia posee un mercado actual de 9.5% de la población que practica ejercicio, porcentaje mucho menor que el de México (47%) o el de Brasil (31%), siendo solamente comparable con Argentina que representa el 12% de la población (Castillo & Sandoval, Enero - Junio 2012), lo que significa que todavía existen oportunidades de crecimiento en el mercado nacional.

Aunado a lo anterior, las empresas pequeñas como Fitness 365, han tenido que enfrentar una fuerte competencia con multinacionales nacionales y extranjeras que

han invadido el mercado con una diversidad de servicios de calidad a precios razonables para los usuarios. Este hecho, ha generado un alto impacto sobre los gimnasios pequeños que tienen poco músculo financiero para sostenerse en un mercado más competitivo.

En el caso de Fitness 365 que ofrece servicios de acondicionamiento físico en el norte de la ciudad de Cali, donde su situación financiera depende de la presencia física de sus clientes, requiere de una buena gestión organizacional que propenda en su sostenibilidad mediante estrategias que le generen competitividad. Actualmente la empresa carece de una planeación estratégica que le permita clarificar el destino de sus recursos, elemento que incrementa la necesidad de prever situaciones riesgosas para la compañía, como la que actualmente se vivencia con la parálisis económica generada por la pandemia del Covid19.

En este sentido, las variaciones económicas se convierten en un componente amenazante para el sector y por tanto requiere estar preparado para reaccionar ante esta dinámica. Por ello, surge la necesidad de reorientar sus estrategias, mediante un mayor alcance de resultados en cada una de sus áreas. Sin embargo, está labor puede ser insuficiente si no se tienen en cuenta criterios estratégicos que direccionen de una manera efectiva, el logro de dichos resultados.

En consecuencia, no se ha realizado ningún estudio o investigación de los entornos que puedan afectar a la organización, de tal manera que se definan estrategias encaminadas a aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas. De igual manera, se carece de un conocimiento sobre el contexto competitivo que permita formular acciones para la minimización de amenazas competitivas y de las estrategias de sus principales competidores, por lo tanto, no muestra una clara visión de hacia dónde quiere llegar, porque no cuenta con actividades concretas y precisas del rumbo por el cual quiere navegar, dado que le falta una directriz clara que brinde orientación y control en los aspectos más relevantes.

De igual manera, la crisis sanitaria provocada por el virus COVID-19 es un escenario totalmente nuevo, impredecible y de consecuencias que afectan a la economía, las relaciones sociales y al propio consumidor. Ante las circunstancias producidas y las medidas tomadas por los organismos gubernamentales, el sector deportivo y del fitness se ve obligado a tomar medidas, anticiparse y desarrollar planes de contingencia que permitan su vuelta a la normalidad.

Teniendo en cuenta esta problemática planteada se formuló el problema con su respectiva sistematización.

1.1.3. Formulación del problema.

¿Qué aspectos se deben tener en cuenta para la formulación del plan estratégico de reactivación competitiva de la empresa Fitness 365, sede Cali en un escenario de post pandemia?

1.1.4. Sistematización del problema.

¿Cómo es el entorno de la empresa fitness 365 y cuáles son sus oportunidades y amenazas?

¿Cómo es el ambiente competitivo del sector fitness en Cali?

¿Cuál es la situación interna de la empresa fitness 365 y cuáles son sus fortalezas y debilidades?

¿Qué estrategias debe adoptar la empresa fitness 365 para su reactivación competitiva en un escenario post pandemia?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La apertura económica actual gestada por la dinámica de la globalización ha incrementado la competencia para las compañías colombianas en estos últimos años. En efecto, dicha tendencia tiende a reducir su rentabilidad, siempre y cuando no hayan adoptado estrategias apropiadas para defenderse.

El sector de servicios de acondicionamiento físico no es ajeno a esta situación y más cuando este es uno de los más afectados por la dinámica generada con la pandemia del Covid19, donde muchas empresas no tienen rumbo definido, después de volver a sus actividades productivas. Entendiendo este contexto se pretende beneficiar con esta información a una empresa de la ciudad de Cali ("Fitness 365."), la cual lleva solo 2 años en el mercado y por tanto requiere de un análisis estratégico que le garantice su sostenibilidad en el largo plazo.

En este sentido, el análisis estratégico que se propone a la organización mencionada, va a ofrecer una herramienta valiosa para tomar decisiones, dado que sirve como base para establecer estrategias competitivas que permite aprovechar las oportunidades de su entorno y enfrentar sus amenazas.

En el contexto teórico, el proyecto servirá como base para establecer el direccionamiento estratégico del negocio, sustentados en un análisis administrativo que permite conocer las amenazas y las oportunidades del entorno, al igual que el análisis situacional interno de la empresa, para identificar sus fortalezas y debilidades; esto es lo que en el mundo administrativo se conoce como matriz

DOFA. La importancia de esta matriz radica en que permite realizar un diagnóstico real de la empresa, evidenciando hacia donde se encaminan los recursos y los esfuerzos, siendo el elemento primordial para tomar decisiones, a fin de diseñar objetivos y metas claras, enfocadas en mejorar las debilidades y aprovechar las oportunidades.

De igual manera se utiliza la matriz de fuerzas competitivas de Michael Porter, con el propósito de identificar las principales amenazas del sector que reduce la rentabilidad de la empresa. Dicho análisis es acompañado de un análisis de competidores, mediante la matriz del perfil competitivo, la cual identifica a los principales competidores de la empresa, así como las fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

En el caso concreto del COVID-19, la práctica regular del ejercicio y el deporte es un factor fundamental de protección contra la enfermedad y contra sus posibles consecuencias, reforzando el funcionamiento del sistema inmunológico y reduciendo los factores de riesgo asociados (enfermedades respiratorias, cardiovasculares y metabólicas, con especial atención a la obesidad y sus complicaciones) (Jiménez, Mayo, & López, 2020).

De acuerdo a lo anterior, es importante la reactivación del sector Fitness y del deporte, dado por su gran impacto para la economía por la preservación de los negocios y empleos que se generan, además de que sirve para cuidar la salud física y mental de una sociedad que ha padecido del encierro producto de la pandemia.

En el contexto académico, la presente investigación se convierte en un buen referente para estudiantes de administración en el desarrollo de estudios similares, dado que se emplean elementos teóricos de administración estratégica que se aplican en el contexto real de una empresa que tiene deficiencias en estos procesos. De esta manera se contribuye en un mayor conocimiento de planeación estratégica, y a la bibliografía de las investigaciones aprobadas por la Universidad del Valle de Cali.

En lo personal, el proyecto se justifica porque desarrolla la capacidad de generar soluciones por parte del estudiante, para llevar a la práctica sus conocimientos teóricos a un hecho real del ámbito administrativo. Además de contribuir con una propuesta de mejoramiento en uno de los procesos más importantes para una pequeña empresa de la ciudad de Cali.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general.

Formular el plan estratégico de reactivación competitiva de la empresa Fitness 365 en un escenario de post pandemia para el periodo 2021-2024.

1.3.2. Objetivos específicos.

- Analizar el entorno de la empresa fitness 365 en sus oportunidades y amenazas.
- Estudiar el ambiente competitivo y realizar el benchmarking del sector fitness en Cali.
- Realizar el análisis de la situación interna de la empresa fitness 365 e identificar sus fortalezas y debilidades.
- Proponer las estrategias que debe adoptar la empresa fitness 365 para su reactivación competitiva en un escenario post pandemia para el periodo 2021-2024.

1.4. MARCO DE REFERENCIA

El presente segmento permite determinar los lineamientos investigativos del estudio como los antecedentes, el marco teórico, el marco conceptual y el marco contextual que sirven de sustento científico para el desarrollo de la investigación.

1.4.1. Marco contextual.

El trabajo se desarrolla en la empresa Fitness 365, localizada en la ciudad de Santiago de Cali en el Centro Comercial la Estación de la Cra 1 entre calles 36 – 38.

Actualmente la compañía ofrece a sus clientes un portafolio amplio de bienes y servicios para el acondicionamiento físico que incluye rumba, full kombat, entrenamiento funcional, zona de pesas y cafetería.

Dentro de las prioridades esenciales se encuentra velar por el completo bienestar físico, social y mental de los clientes y colaboradores, ofreciendo lugares de trabajo seguros y adecuados, minimizando la ocurrencia de accidentes de trabajo y enfermedades.

1.4.2. Marco teórico.

El presente marco define los insumos teóricos de autores reconocidos que se van a emplear para el desarrollo del presente trabajo, las cuales están enmarcadas principalmente en los conceptos de planeación estratégica.

1.4.2.1. Lineamientos teóricos de estrategia y planeación.

Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2003) propone revisar y criticar las escuelas de diseño de la estrategia e investigar sus partes para apreciar mejor para tener mayor claridad y construir una estrategia óptima para una organización.

Escuela de diseño de la estrategia como un proceso de concepción: este modelo propone la evaluación de situaciones externas (amenazas y oportunidades del entorno) e internas (virtudes y debilidades de la organización) y concibe el proceso de formulación de la estrategia como un proceso de tres pasos.

- Evaluación de las fortalezas
- Definición de la estrategia
- Especificación de la estructura para llevarla a cabo.

Reconoce la existencia de las estrategias formuladas en un pensamiento consciente y no de las estrategias emergentes.

Tabla 1. Evaluación externa e interna

Fortalezas y Debilidades	Amenazas y Oportunidades
Marketing	Cambios sociales
Investigación y desarrollo	Cambios gubernamentales
sistema de información de los directivos	Cambios económicos
Equipo de Management	Cambios competitivos
Operaciones	Cambios de proveedores
Finanzas	Cambios en el mercado
Recursos Humanos	

Fuente: Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2003).

1.4.2.1.1. Escuela de la planificación de la estrategia como un proceso formal.

El modelo se basa en un proceso controlado consciente de la planificación formal que se fija en plazos, programas y presupuestos los cuales responden a los

objetivos de la organización. La planificación estratégica se realiza de un supuesto de estabilidad lo cual podría ocasionar traumatismos en cambios impredecibles en la misma organización. (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2003, pág. 169)

- Etapa de la fijación de objetivos
- Etapa de verificación externa
- Etapa de la evaluación de la estrategia
- Etapa de la puesta en operación de la estrategia
- Fijar plazos para todo el proceso.

1.4.2.1.2. Escuela del posicionamiento de la planificación de la estrategia como un proceso analítico.

El modelo propone observar el desenvolvimiento del negocio en la industria y verificar como puede mejorar su posicionamiento estratégico dentro de la industria. Esta escuela crea instrumentos analíticos, con los cuales se podría elegir la estrategia óptima; no diseña y se enfoca en condiciones externas que descuida las capacidades internas de la organización (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2003, pág. 169).

1.4.2.1.3. Escuela empresarial de la estrategia como un proceso visionario.

Enfatiza en la intuición criterio, capacidad y percepción del líder. El concepto de la visión es el eje fundamental de esta escuela. Para Shumpeter la destrucción creativa es el motor que mantiene el capitalismo y el conductor de la máquina es el empresario quien genera combinaciones (innovación) haciendo cosas nuevas o realizando las cosas de distintas formas. El problema de la escuela es que se basa en lo personal y deja a un lado lo social o cultural tanto en la planeación como en la implementación de la misma. Las principales características de este enfoque fueron descritas por Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2003).

- En el modo empresarial, la creación de la estrategia se ve dominada por la búsqueda activa de las nuevas oportunidades.
- En la organización empresarial, el poder está centralizado en manos del principal directivo.
- La creación de la estrategia en el modelo empresarial se caracteriza por saltos drásticos frente a la incertidumbre.
- El crecimiento es el principal objetivo de la organización empresarial.

1.4.2.1.4. Escuela cognoscitiva de la estrategia como un proceso mental.

Lo que pretende esta escuela es llegar a la esencia mental del líder eliminando cualquier tipo de filtros; generando mapas cognitivos como factor clave para

comprender la creación de la estrategia. Se han generado dos perspectivas (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2003, pág. 204):

La perspectiva objetiva que procura comprender el conocimiento como cierta clase de recreación del mundo

La perspectiva subjetiva considera que el conocimiento crea el mundo, es decir, que lo que se encuentra dentro de la mente humana no es una reproducción del mundo externo, sino que la mente impone cierta interpretación sobre el medio a partir de la cual se construye el mundo.

1.4.2.1.5. Escuela del aprendizaje de la estrategia como un proceso emergente.

Se encuentra basadas en la descripción. La estrategia se basa en enfrentarse a un proceso real. Cómo un líder es capaz de afrontar, administrar, actuar, evolucionar, crear conocimiento y utilizar sus capacidades. Este mecanismo es útil debido a los comportamientos complejos en las organizaciones (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2003, pág. 253).

1.4.2.2. Lineamientos teóricos de diseño organizacional.

Diseñar organizaciones es aquel proceso mediante el que se construye o cambia la estructura de una organización con la finalidad de lograr aquellos objetivos que se tienen previstos (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2003, pág. 169).

Chiavenato (2009) sostiene que “El Diseño Organizacional es el proceso que consiste en escoger e implantar estructuras capaces de organizar y articular recursos a fin de lograr la misión y los objetos globales” (pág. 9).

Daft Richard (2007) afirma que “El diseño organizacional es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de Procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad. El gran reto del diseño organizacional es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados con estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales” (pág. 38).

Fernández & Sánchez (2010) defienden la pertinencia de considerar el diseño organizacional como un doble proceso simbólico a través del cual: 1) se elaboran planes que nos permiten concebir, fragmentar y coordinar unidades de actividad para conseguir objetivos concretos; y 2) se operativizan dichos planes en acciones que transforman el producto o servicio pretendido en una realidad tangible (pág. 52).

Otros autores, plantean que el diseño es un proceso creativo mediante el cual se definen las características de un sistema, de manera que cumpla de forma óptima con sus objetivos (Castillo & Machado, 2010, pág. 43)

Para Tavieria el diseño organizativo se ha constituido como objeto de estudio del desempeño de los puestos de trabajo (Castillo & Machado, 2010, pág. 45).

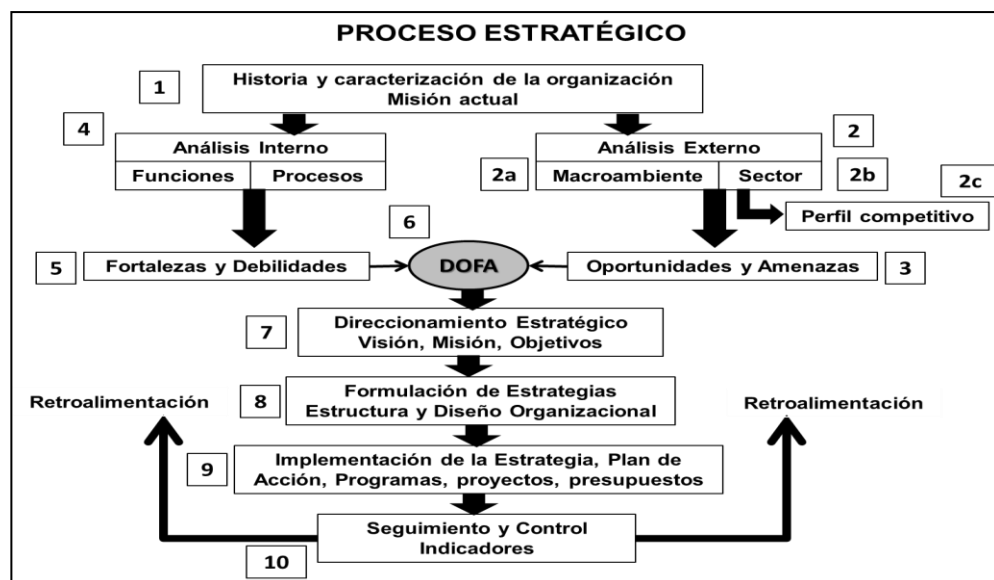
Gareth dice que el Diseño Organizacional es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logran sus metas (Chiavenato, 2009, pág. 9).

En la actualidad, toda organización debe conocerse a sí misma para determinar la estructura más acorde con sus necesidades, que le permita adaptarse a los cambios constantes del entorno en el que se desenvuelve y que le permita a cada uno de los miembros tener claros los objetivos a alcanzar.

1.4.2.3. Lineamientos teóricos de plan estratégico.

Para el presente trabajo se emplea como referencia el modelo de proceso estratégico del profesor Benjamín Betancourt que se muestra a continuación en la figura 1, donde se emplean las siguientes fases.

Figura 1. Proceso estratégico



Fuente: Benjamín Betancourt – papeles de trabajo para planes estratégicos (1995)

1.4.2.3.1. Fase de historia y caracterización de la organización.

En esta fase se describe la historia de la organización, narrando en términos generales la forma como surgió la compañía, a modo de reseña, muestra el desarrollo ocurrido a través del tiempo, incluyendo la información más relevante de la organización, desde sus componentes más básicos, hasta los más complejos, se describe brevemente su portafolio, su estructura, y todos los datos pertinentes relativos a la organización, especialmente en los procesos de distribución y logística.

1.4.2.3.2 Fase de oportunidades y amenazas.

En esta fase, se procura identificar todas aquellas circunstancias que permitan finalizar en un beneficio para la compañía, todos aquellos componentes viables que concedan la generación de valor, determinando las oportunidades, además de identificar posibles amenazas, a través del análisis externo, considerando en todo momento aquellos factores ajenos a la compañía que son difíciles de controlar en los procesos de distribución y logística.

1.4.2.3.3 Fase de benchmarking.

En esta fase se describen las distintas prácticas realizadas por los competidores en los procesos de distribución y logística, de tal manera que sirva de referencia para la formulación de estrategias de mejora en la empresa objeto de estudio.

1.4.2.3.4 Fase de fortalezas y debilidades.

En esta fase se describen las capacidades internas que tiene la compañía en los procesos de distribución y logística para ser competitiva en el mercado, pero a su vez, se identifican aquellas que son necesarias fortalecer, dado que son necesarias para el logro de la misión corporativa. Todo esto resulta de una minuciosa evaluación de los factores internos de la organización.

1.4.2.3.5 Fase de formulación de estrategias

La etapa de formulación de estrategias se llevará a cabo con base en las condiciones de los procesos logísticos y de distribución de la organización y en la misma proporción de sus capacidades, se proyectarán metas específicas y retadoras, pero ante todo alcanzables, con tiempos establecidos de cumplimiento.

1.4.2.4. Lineamientos de planes estratégicos en empresas de acondicionamiento físico.

De acuerdo a Castillo & Sandoval (2012) la planeación estratégica en las empresas dedicadas a prestar servicios de acondicionamiento físico, tales como los gimnasios, clubes deportivos y centros de acondicionamiento, permite fortalecer el

conocimiento profundo del mercado, el aprovechamiento de las tendencias culturales y poblacionales, un excelente servicio al cliente, así como una serie de factores financieros y organizacionales diferenciales, que son las principales claves de éxito.

Adicionalmente, les ha permitido aprovechar el entorno globalizador, donde algunos de ellos han sido aprovechadas por empresas nacionales como Bodytech para internacionalizar sus empresas, empleando estrategias de penetración en el mercado y la diferenciación de servicios.

En el estudio de Castillo & Sandoval (2012) también se revela los principales factores estratégicos que los gerentes de estas empresas consideran que a nivel interno son los más importantes para su funcionamiento: el personal (38%), principalmente reclutamiento y capacitación. Otras dificultades se relacionan con las finanzas (30%), y con las ventas y el mantenimiento de los clientes (32%). (p,34).

Mientras que a nivel externo, las dificultades coyunturales se relacionan con el acceso al capital (32%), la retracción de la demanda (26%), costos de equipamiento (23%), e inflación (7%). En cuanto a las dificultades externas de tipo estructural, se encuentran la competencia (26%), las cargas tributarias (23%), la legislación (11%) y los aspectos socioculturales (10%). (p,34).

Las variables anteriores son claves para la formulación del plan estratégico de la empresa Fitness 365, dado que se orienta sobre los aspectos que se deben tener en cuenta para diseñar estrategias de mediano y largo plazo, en vista de levantar sus operaciones, después de la crisis ocasionada por la pandemia del Covid19.

1.4.2.5. Lineamientos teóricos de Benchmarking. El benchmarking es un análisis que se realiza con el propósito de determinar estrategias claves que realizan empresas de la misma industria para lograr el éxito en el mercado (Vidal Arizabaleta, 2004).

De acuerdo a David (2002), el empresario no puede quedarse solo en conocer el entorno competitivo que lo rodea, puesto que ese solo es un comienzo para indagar sobre los principales competidores de su industria y de esa manera establecer las estrategias que están ejecutando para ser líderes en el mercado.

Sin embargo, Pérez (2005) advierte que este proceso debe hacerse de manera cuidadosa, debido a que muchas organizaciones por querer imitar las estrategias de sus competidores exitosos han llegado al fracaso por no tener la suficiente información de estos, y de esta manera tener mayor claridad en su implementación.

Lo cierto es que esta técnica es muy aplicada por muchas empresas a nivel mundial, arrojando resultados positivos para los que la saben ejecutarla, pues además de tener buena información debe contar con los suficientes recursos financieros y

capacidades humanas para su desarrollo, debido a que cada compañía tiene diferencias significativas en su estructura organizacional, en recurso humano calificado y competente, en capacidades comerciales, lo que se traduce en mayores posibilidades de éxito en su ejecución (Porter, 2004).

1.4.2.6. Lineamientos teóricos de entorno competitivo. El entorno competitivo busca evaluar la situación estratégica de una empresa frente a organizaciones similares de la misma industria o sector (Vidal Arizabaleta, 2004). Para este trabajo, se empleó los conceptos de Porter para la definición de estrategias.

El enfoque de Michael Porter, fue de vital importancia para la realización de este estudio, pues refiere que el desempeño de una industria, se encuentra representado en la ventaja competitiva, puesto que las estrategias planteadas en torno a ello, deben direccionarse de manera defensiva u ofensiva, de tal manera que encaren las fuerzas competitivas exitosamente y generen retorno sobre lo invertido. Alude que son tres, los tipos básicos de ventaja competitiva, por costos, diferenciación y nicho de mercado (Porter, 2004).

El liderazgo por costos, es cuando una empresa se establece como aquella con el costo más bajo, sin embargo, requiere diferenciación en alto grado para la consolidación de dicha ventaja, haciéndose necesario desarrollar economías a escala. Para tal efecto, es necesario contar con un sistema de producción y costos acorde a la realidad empresarial, el cual contemple los diversos factores o puntos críticos que en un momento dado afecten a la empresa; puesto que la optimización de los recursos conlleva la disminución de costos, llegando a ser considerado el punto de partida hacia la competitividad, y así poseer la capacidad suficiente para ingresar al mercado con diferenciación, innovación, alto estándar de calidad y un costo adecuado, tanto para efectos de fijación de precios acorde al mercado objetivo a captar y a la rentabilidad esperada (Porter, 2004).

Con relación a la diferenciación, es cuando una empresa se diferencia tanto de las demás que los compradores los aprecian de manera significativa. Para esto se debe tener en cuenta el costo, el cual debe reducirse en donde no se afecte su diferenciación y aduce que deberán ser menores que la percepción de precio adicional que pagarán por ello, finalmente refiere que aquellas áreas en las que podría lograr diferenciación son en el producto, su distribución, comercialización, ventas, imagen, servicio, entre otros (Porter, 2004).

En cuanto al nicho de mercado, se trata cuando una empresa es la mejor en un segmento de mercado o grupo de estos, puede ser por costos o por diferenciación (Porter, 2004).

En este aspecto, también se consideró el modelo de las 5 Fuerzas de Porter planteado en 1979, que facilita el análisis del sector en torno al nivel de competencia, para desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis se realizó

con la articulación (F1) poder de negociación de los clientes, (F2) poder de negociación con los proveedores, (F3) amenaza de nuevos competidores, (F4) Amenaza de productos sustitutivos y (F5) rivalidad entre los competidores. Así mismo, este análisis permite verificar tanto la competencia vertical (F3, F4 y F5), como la horizontal (F1 y F2), y de esta manera determinar si el entorno inmediato se ve afectado o es capaz de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener rentabilidad (Porter, 2004).

1.4.2.7. Lineamientos teóricos de entornos empresariales. Las organizaciones actualmente se encuentran en una dinámica variable de su entorno, la cual es necesario conocerlo para tomar decisiones estratégicas que permita el aprovechamiento de oportunidades y enfrentar las amenazas (Pérez Castaño, 2005).

En este sentido, David (2002) propuso un modelo de análisis externo empresarial que identifica las respectivas oportunidades y amenazas de las organizaciones, que se constituye en variables claves que deben ser gestionadas por los gerentes. Entre los que se encuentran: fuerzas económicas; fuerzas sociales, culturales, demográficas y geográficas; fuerzas políticas, jurídicas y gubernamentales; y fuerzas competitivas.

En las fuerzas económicas se debe analizar el comportamiento de los distintos indicadores económicos y financieros que tengan una alta influencia sobre la empresa, tales como la inflación, el crecimiento económico, la tasa de cambio, entre otros (David, 2002).

En las fuerzas sociales, culturales, demográficas, y geográficas, es necesario hacerle seguimiento a variables que tengan un alto impacto en el negocio, como el desempleo, las tasa de natalidad y mortalidad, tasa de crecimiento poblacional, etc (David, 2002).

En cuanto a las fuerzas políticas, jurídicas y gubernamentales es importante que los gerentes analicen las normas o políticas que puedan influir de manera directa o indirecta sobre su empresa, tales como nuevos impuestos, restricciones al sector, nuevos permisos, entre otros (David, 2002).

En lo que respecta a las fuerzas competitivas es primordial la información relacionada con el sector o la industria, donde se pueda conocer a los principales competidores, las nuevas ofertas de bienes y servicios, el ingreso de nuevas empresas, aspecto relacionados con su mercado y todo aquello que involucre directamente a su negocio en el sector donde se encuentre (David, 2002).

De acuerdo a lo anterior, dichas variables deben ser evaluadas y sopesadas en matrices de análisis como la EFE (Evaluación de factores externos) y matriz de ambiente competitivo, las cuales ayudan a priorizar el grado de influencia que tienen

las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis externo para la compañía. Dado que con esta información, la alta gerencia puede tomar decisiones de manera efectiva en el corto, mediano y largo plazo (Pérez Castaño, 2005).

1.4.3. Marco conceptual.

En este marco se relacionan todos los conceptos que se van a considerar para el desarrollo del presente trabajo.

Atención al Cliente: Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo (Parasuraman & Berry, 1993).

Control: Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con lo adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente (Pérez Castaño, 1999, pág. 118).

Dirección: Es la actividad que consiste en orientar las acciones de una empresa, una organización o una persona hacia un determinado fin (Pérez Castaño, 1999, pág. 119).

Departamentalización. Es la división o agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud (Pérez Castaño, 1999, pág. 55).

Descripción de funciones, actividades y responsabilidades. Es la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarias para llevar a cabo el trabajo de la mejor manera (Pérez Castaño, 1999, pág. 89).

Diseño Organizacional. El diseño organizacional es conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas (Pérez Castaño, 1999, pág. 91).

División del trabajo. Es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo (Pérez Castaño, 1999, pág. 93).

1.5. METODOLOGÍA

1.5.1. Tipo de estudio.

El tipo de estudio es el nivel de conocimiento científico al que quiere llegar el investigador (Hernández, Fernández, & Baptista, 2003).

1.5.1.1. La observación.

La cual permite suministrar gran cantidad de información pertinente al desarrollo del proyecto, el compendio de datos obtenidos es absolutamente aplicable en el presente plan estratégico, tal como lo plantea Hernández porque ciñe aquellas ideologías más relevantes del management estratégico, con las cuales se pretende cumplir los objetivos planteados (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2010, pág. 87).

1.5.1.2. La investigación descriptiva.

De igual manera la base de esta investigación, por la cual se logra obtener un conocimiento real que supera cualquier expectativa es la investigación descriptiva, según Hernández, este tipo de estudio permite conseguir de manera efectiva la identificación, de las prácticas y cualidades predominantes de las personas y situaciones objeto de estudio (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2010, pág. 92), teniendo en cuenta, que se evalúan todas las áreas de la compañía a nivel interno, además de un análisis detallado de su entorno exterior que influyen en dichos procesos.

1.5.2. Método de estudio.

El método de Investigación es el procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica, que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento. “El método lo constituye el conjunto de procesos que el hombre debe emprender en la investigación y demostración de la verdad (Hernández, Fernández, & Baptista, 2003).

1.5.2.1. Método transversal.

En este aspecto, se constituye en un proyecto transversal, dado que se utilizan los resultados de los distintos estudios para desarrollar la propuesta estratégica que requiere la empresa. (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2010, pág. 98), método aplicado en la elaboración del presente proyecto, acudiendo a la examinación de la situación actual, para esclarecer la problemática ocurrida. Con la premisa de fundamentar la viabilidad de realizar la investigación, este método aporta elementos de valor que asocian a situación vivida en la compañía con el problema planteado.

1.5.3. Fuentes de Información.

1.5.3.1 Fuentes de Información Primaria.

Se obtiene información propia de la autora con base a los análisis que hizo en las distintas matrices de diagnóstico interno y externo, junto a las matrices estratégicas. De igual manera, se obtienen del resultado de las entrevistas realizadas a la administradora del Gimnasio y las encuestas que se efectuaron a los clientes del establecimiento.

1.5.3.2 Fuentes de Información secundaria.

Están conformadas por estudios, investigaciones y estadísticas obtenidas por diferentes autores e instituciones públicas y privadas, tales como ensayos, trabajos de especialistas tanto de carácter académico como profesional que contenga investigaciones de planes estratégicos, noticias referentes al tema y artículos de interés, datos históricos de la compañía, entrevistas a usuarios y no usuarios que se hayan realizado por la empresa, al igual que la página WEB y manuales internos de la organización.

1.5.3.3. Población y muestra.

La población total está constituido por los clientes del gimnasio, los cuales se encuentran activos 400, inactivos 1.082 para un total de 1.482 (Fitness 365, 2020). La selección de la muestra se determinó utilizando el método de muestreo probabilístico aleatorio simple, el cual consiste en extraer aleatoriamente a una persona del tamaño de la muestra para realizarle la respectiva encuesta.

Para calcular el tamaño de la muestra se emplea la siguiente formula, la cual se aplica para una población finita menos a 100.000 elementos como la que se plantea en este estudio de factibilidad.

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2 N + Z^2 pq}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra.

Z = Nivel de confianza (90%) = 1,65

P = Probabilidad de que el evento ocurra (50%).

Q = Probabilidad de que el evento no ocurra (50%).

e = Error permitido (10%).

N = Población.

Muestra. Usuarios potenciales a encuestar

$$n_1 = \frac{1,65^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 1.082}{(0,1^2 \times 1082) + (1,65^2 \times 0,5 \times 0,5)}$$

$n_1 = 65$ clientes a encuestar.

1.5.3.4. Operacionalización de variables.

Las variables a utilizar para el presente trabajo se muestran a continuación en la tabla 2, las cuales incluye aspectos administrativos, de mercadeo y financieros.

Tabla 2. Operacionalización de variables

Objetivo	Categorías	Variables	Definiciones	Fuentes
Diagnostico estratégico	Entornos	Político	Identifica el entorno político y políticas que influyen en el sector.	Coldeportes, Gobierno nacional, Alcaldía de Cali, entre otros.
		Social	Identifica los aspectos sociales y culturales que influyen en el sector.	DANE Universidades Alcaldía de Cali Gremios del deporte.
		Económico	Identifica las variables económicas de mayor influencia para el sector.	Banrepública DANE Alcaldía de Cali
		Tecnológico	Define los aspectos técnicos, tecnológicos y procesos del sector.	Gremios del deporte. Estudios del sector.
		Ambiental	Identifica los aspectos ambientales que más influyen en el sector.	CVC Secretaría de medio ambiente Gremios del deporte.
	Fuerzas sectoriales	Competidores	Mide el nivel de competencia que tiene el sector.	Cámara de comercio. Gremios del deporte.
		Proveedores	Mide el poder de negociación del proveedor que tiene sobre la empresa.	Gremios del deporte Estudios relacionados.

Objetivo	Categorías	Variables	Definiciones	Fuentes
Diagnostico estratégico	Fuerzas sectoriales	Sustitutos	Mide la amenaza de productos similares que participan en el mercado.	Gremios del deporte Estudios relacionados.
		Nuevos competidores	Mide el nivel de atracción que tiene el sector frente a una probable entrada de empresas.	Gremios del deporte Estudios relacionados.
		Clientes	Mide el poder de negociación que tienen los clientes sobre la empresa.	Gremios del deporte Estudios relacionados.
	Perfil competitivo	Benchmarking	Evalúa estrategias exitosas de empresas similares	Gremios del sector. Estudios relacionados.
Análisis interno	Procesos	Financiero	Evalúa la situación económica de la empresa y sus aspectos contables	Gerencia de la empresa
		Mercadeo	Evalúa las estrategias que emplean para captar clientes.	Gerencia de la empresa
		Servicio al cliente	Evalúa la forma como se relacionan y atienden a los clientes.	Gerencia de la empresa
		Operaciones	Diagnóstica los procesos operativos que se utilizan para prestar el servicio.	Gerencia de la empresa
		Talento humano	Evalúa las herramientas que utilizan para administrar su capital humano.	Gerencia de la empresa
Percepción de clientes	Clientes	Caracterización	Describe su género y edad.	Encuesta al mercado
		Satisfacción del servicio	Se califica el servicio por parte de los clientes.	Encuesta al mercado
		Expectativas del cliente	Se entregan recomendaciones de mejora.	Encuesta al mercado

Objetivo	Categorías	Variables	Definiciones	Fuentes
Direccionamiento estratégico	Marco institucional	Misión	Determina el propósito estratégico del negocio.	Diagnostico externo e interno. Percepción de los clientes.
		Visión	Determino la meta estratégica del negocio en el mediano plazo.	Diagnostico externo e interno. Percepción de los clientes.
		Objetivos	Establece los logros que busca alcanzar el plan estratégico para llegar a la visión.	Diagnostico externo e interno. Percepción de los clientes.
	Marco estratégico	Estrategias	Define las acciones que se van a llevar a cabo para alcanzar los objetivos planteados.	Diagnostico externo e interno. Percepción de los clientes.
		Planes de acción	Define en detalle las actividades, los recursos y los responsables de ejecutar las estrategias.	Diagnostico externo e interno. Percepción de los clientes.

Fuente: Elaboración propia

La tabla número 2 muestra las distintas variables que se van a utilizar en los análisis que se abordaron en el estudio, de acuerdo a los objetivos específicos planteados, donde se describió la información que se desarrolló para cada uno de estos componentes.

1.5.3.5 Instrumentos de recolección de datos.

Para la recolección de la información se utilizaron entrevistas, encuestas, documentos de la organización, informes, análisis de la competencia, del entorno interno y externo, del sector.

Todos estos análisis se evalúan cuantitativamente en las matrices de Evaluación de los factores externos (MEFE), los factores internos (MEFI) y la DOFA para identificar las estrategias. Adicionalmente se utilizarán entrevistas a la administración de la empresa y encuestas para conocer la percepción de los clientes sobre el servicio prestado y de lo que se debería mejorar.

Las entrevistas se adaptaron con base al modelo de diagnóstico interno de Vidal (2004), los cuales evalúan los procesos internos, la situación financiera, la relación con los clientes, el tratamiento con los empleados y la gestión de mercadeo. Ver instrumento de entrevista en el anexo A del trabajo.

En el caso de las encuestas, se adaptó de la herramienta de Asogym Valle (2019), la cual inicia con una caracterización de los clientes, después con la calificación del servicio para medir la satisfacción de los clientes, en los segmentos de atención, equipos, comodidad, ubicación, entre otros. Después se analizó las expectativas de los usuarios, donde manifestaron las acciones de mejora. Ver instrumento de encuesta en el anexo B de este documento.

A continuación, en la tabla número 3 se resumen los instrumentos de recolección de información con su respectiva estructura de variables utilizadas.

Tabla 3. Instrumentos de recolección utilizados

Instrumento	Descripción
Matriz de identificación de oportunidades y amenazas.	Se analizó las oportunidades y amenazas del entorno (políticas, económicas, sociales, tecnológica y ambientales) y del sector.
Matriz de identificación de fortalezas y debilidades.	Se analizó las fortalezas y debilidades de los procesos internos, la relación con los clientes, la situación financiera, el tratamiento con los empleados y las estrategias de mercadeo.
Matriz de Fuerzas competitivas.	Se evaluó el nivel de atracción y repulsión del sector en lo que respecta a las fuerzas de la competencia actual, competidores futuros, proveedores, clientes y productos sustitutos.
Matriz de evaluación de factores externos	Se evaluó la importancia de las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis externo.
Matriz de Perfil Competitivo	Se evaluó la importancia de los competidores y de la empresa en sus factores claves de éxito.
Matriz de evaluación de factores internos	Se evaluó la importancia de las fortalezas y debilidades identificadas en el análisis interno.
Encuesta	Se indago la percepción de los clientes frente al servicio que presta empresa.
Entrevista	Se indago sobre la situación interna de la empresa en lo que respecta a los procesos internos, la relación con los clientes, la situación financiera, el tratamiento con los empleados y las estrategias de mercadeo.
DOFA	Se utilizó para el análisis de estrategias
Matriz MIME	Se utilizó para identificar la posición estratégica de la empresa

Fuente: elaboración propia

1.5.4. Técnicas de recolección de información.

En vista del entorno de la pandemia se realizó una recolección de información virtual por encuestas dirigidas a los clientes y entrevista realizada al empresario. Estas herramientas se pueden visualizar de manera detallada, a continuación, en la tabla número 4.

Tabla 4. Técnicas de recolección, procesamiento y análisis

Objetivo	Técnica	Instrumento	Recolección	Técnica de análisis
Analizar los entornos, el sector y el perfil competitivo de la empresa	Análisis documental	Malla de lectura-fichas	Consulta de fuentes oficiales y estudios relacionados	Análisis de contenido
Realizar el análisis interno de la empresa con el fin de identificar fortalezas y debilidades.	Entrevistas Análisis de observación	Entrevista-semiestructura	Consulta a documentos de la compañía. Documentos estratégicos Aplicación de 5 entrevistas	Análisis de contenido
Caracterizar el perfil del cliente, sus hábitos, motivaciones y expectativas	Encuesta	Cuestionario estructurado. HNE	Aplicación de 65 encuestas	Análisis estadístico descriptivo
Formular el direccionamiento estratégico y plan de acción de mercadeo para la empresa.	Análisis documental	Matrices estratégicas (DOFA)	Información de diagnóstico Resultados de investigación del mercado.	Análisis de contenido

Fuente: elaboración propia

1.5.5. Proceso metodológico.

El presente trabajo de planeación estratégica se realizará de acuerdo a la propuesta de Betancourt (2018) que se propuso en la figura No 1 que se describió en el marco teórico de este trabajo.

2. CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DE LA EMPRESA FITNESS 365

En el presente capítulo se realizó una descripción general de la empresa, donde se contextualizó su historia y sus recursos físicos, humanos y administrativos, de tal manera que sirva de base para su diagnóstico organizacional.

2.1. HISTORIA DE LA EMPRESA

Durante muchos años la señora Rosa Elvira Salamanca estuvo vinculada en el sector Fitness como una apasionada aficionada por la actividad física, en el cual, contrajo una buena amistad con el instructor que la ha dirigido desde que empezó. Sin embargo, esta persona se radicó en la ciudad de Panamá, sin que se perdiera contacto con ella (Salamanca, 2020).

En una de tantas llamadas telefónicas a Panamá, surge el sueño de empresa Fitness 365, donde la señora Rosa Elvira expresa a su instructor, la intención de montar un negocio (Salamanca, 2020).

En ese momento, nació la idea de crear un Gimnasio en la ciudad de Cali con la asesoría de su amigo instructor, quienes empezaron a realizar las gestiones para la compra de maquinarias en la ciudad de Palmira y de hacer los trámites en la búsqueda del local, donde casualmente se facilitaron los procesos para la apertura en el Centro Comercial la Estación, que a partir del mes de Julio del año 2018 fue posible su inauguración (Salamanca, 2020).

No obstante, la situación no ha sido fácil para este establecimiento que para el año 2019 pudo lograr con esfuerzo su punto de equilibrio, haciéndose más difícil con la llegada de la pandemia en el año 2020, donde ha tenido escenario crítico, dado por la parálisis comercial generada a raíz del confinamiento ocasionado por la pandemia del Covid19 (Salamanca, 2020).

2.2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

En la tabla número 5 se realiza una descripción general de la empresa, donde se identificó los principales aspectos tangibles e intangibles con los que actualmente cuenta para desarrollar sus actividades comerciales.

Tabla 5. Información de la empresa

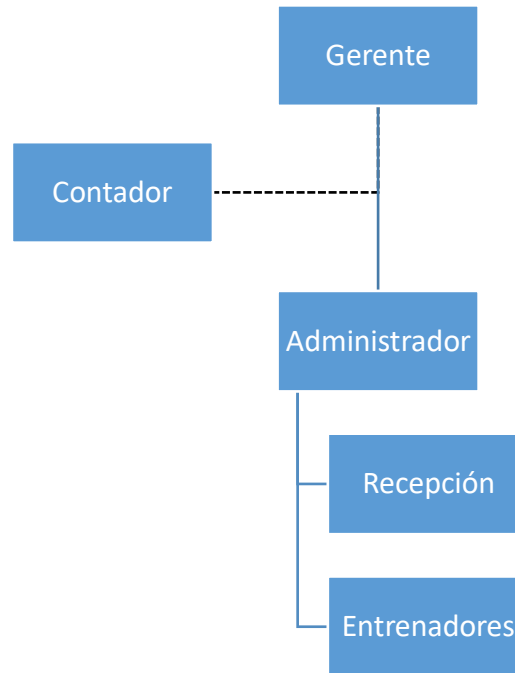
Variable	Descripción
Sector	Fitness
Ubicación	localizada en la ciudad de Santiago de Cali en el Centro Comercial la Estación de la Cra 1 entre calles 36 – 38
Años de experiencia	2 años de experiencia en el mercado
Portafolio de servicios	Actualmente la compañía ofrece a sus clientes un portafolio amplio de bienes y servicios para el acondicionamiento físico que incluye rumba, full kombat, entrenamiento funcional, zona de pesas y cafetería.
Horarios de atención	Lunes a viernes: 6am a 11 pm Sábado: 8 am a 4pm Domingos: 8 am a 2 pm
Sistema de información	El registro de los usuarios del gimnasio se hace por medio de un aplicativo tecnológico llamado Sgym, que es un software para control de gimnasios, más no un aplicativo contable. En él se registra toda la información de contacto y personal del cliente, así como sus medidas y valor pagado de mensualidad. Igualmente sirve para notificar los clientes que no han pagado o desertado.
Acuerdos comerciales	Claro: 20%dto en la mensualidad Invercoob: 20% dto en la mensualidad Fonaviemcali: 20%dto en la mensualidad
Segmento del mercado	Personas de cualquier género en edades comprendidas entre los 14 a los 70 años de los estratos socio económicos 2 , 3 o 4.
Número de clientes	Activos: 400 Inactivos: 1.082 totales: 1.482
Descripción de activos	50 Maquinas 4 pelotas gigantes de spinning, entre otros elementos como pesas, mancuernas y saltarines
Lineamientos corporativos	No existe misión, visión, valores y objetivos corporativos.

Fuente: (Fitness 365, 2020)

De acuerdo a la información recopilada en la tabla número 5 se observa que la empresa desde el punto de vista operativo, cuenta con los recursos necesarios para prestar un servicio Fitness, sin embargo, carece de una estructura organizacional y de lineamientos estratégicos que la proyecte en el mediano plazo.

2.3. ORGANIGRAMA

Figura 2. Estructura organizacional de la empresa



Fuente: elaboración propia

La figura número dos muestra una estructura organizacional pequeña que está organizada de manera funcional, la cual, cuenta con un Gerente que es la encargada de direccionar el negocio en sus aspectos de planeación, organización, dirección y control.

En apoyo a las labores gerenciales, también se destaca al Contador Público quien de manera externa colabora con la presentación de declaraciones tributarias, de acuerdo a las obligaciones que tiene la empresa.

Más abajo, se observa a la administradora quien se encarga de velar por la gestión operativa del Gimnasio en aspectos relacionados con el mantenimiento de los equipos, el estar pendiente con el pago de servicios y con la atención, los cuales son apoyados por la Recepcionista y los Entrenadores.

Por el lado de la Recepcionista se atiende a los usuarios de manera personal y por medio de las diferentes líneas tecnológicas de atención (teléfono, wasap y pagina web), las cuales, se encargan de las labores de inscripción y de control en el pago mensual de los clientes. Mientras que los Entrenadores tienen la función de atender

a los usuarios, proporcionándoles las rutinas de ejercicio, de acuerdo a sus necesidades.

En esta estructura organizacional, se observa la existencia de procesos de gestión administrativa y financiera y gestión de mercadeo, los cuales se complementan en las actividades de operación que se explican a continuación.

2.3.1. Gestión administrativa y financiera.

La compañía es una organización familiar administrada por madre e hija, contando con una infraestructura tecnológica básica para el manejo de sus procesos administrativos, donde el registro de los usuarios del gimnasio se hace por medio de un aplicativo tecnológico llamado Sgym, que es un software de control de gimnasios, donde se registra toda la información de contacto personal del cliente. Allí se encuentra consignados sus datos personales, sus medidas corporales y el valor de mensualidad, el cual permite avisar al usuario cuando este pronto a vencerse.

Actualmente, no tiene un marco institucional basado en una visión, misión, valores y objetivos corporativos. Además de no contar con una contabilidad formal de sus operaciones, las cuentas se hacen por medio de Excel mediante movimientos de caja diarios que registran los ingresos y los Egresos, así como el detalle de cada uno, los cuales se imprimen y se guardan en una AZ. El registro que se hace en Excel según lo evidenciado de forma personal no son exactos ni funcionales.

2.3.2. Gestión de mercadeo

La empresa tiene un segmento de mercado dirigido a personas de cualquier género en edades comprendidas entre los 14 a los 70 años de los estratos socio económicos 2, 3 y 4.

En la actualidad, antes de la pandemia existían 400 clientes activos y 1.082 inactivos para un total de 1.482.

El mercadeo que realiza la empresa, generalmente es por volante y medios virtuales, tales como:

Publicidad offline: Volantes publicitarios en la recepción del gimnasio y el -voz a voz

Publicidad Online:

- Post en el perfil de Facebook e Instagram del gimnasio.
- Pauta paga en Instagram con un alcance de personas ubicadas 250 metros a la redonda del gimnasio.

- Post que sube el centro comercial (La Estación) sobre los locales del gimnasio.
- Mensajes de difusión por WhatsApp corporativo a usuarios activos o inactivos del gimnasio

2.4. CONCLUSIÓN DE CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

En este capítulo se puede evidenciar que la empresa Fitness 365 cuenta con los recursos físicos suficientes para prestar el servicio como centro de acondicionamiento físico, lo que es un aspecto favorable desde el ámbito de la satisfacción del cliente.

No obstante, la carencia de procesos formales y de lineamientos estratégicos que orienten su rumbo en el mediano y largo plazo, la coloca en riesgo frente a fuertes competidores que han ingresado al mercado, además de no contar con instrumentos de análisis que le permita a la gerencia tomar decisiones objetivas para enfrentar la coyuntura generada por el Covid19.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA FITNESS 365

En el presente análisis se muestra la descripción de los entornos relacionados en el macroambiente de la empresa Fitness 365, empleando la herramienta PESTAL con el propósito de identificar oportunidades y amenazas en lo político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal.

3.1. ENTORNO POLÍTICO

Los aspectos políticos que más están influenciando en estos momentos a los centros de acondicionamiento físico de Colombia tienen que ver con las decisiones tomadas frente a las medidas de aislamiento generada por la pandemia del Covid-19, en el cual se ha prohibido la apertura de espacios públicos que acelere la propagación del virus. Este tipo de políticas se han convertido en una amenaza importante para estos establecimientos, quienes dependen directamente del ingreso de los usuarios a sus instalaciones.

Sin embargo, se debe advertir que desde antes de la pandemia, el gobierno nacional había dispuesto de ciertas políticas que benefician sus actividades comerciales, entre ellas, se destaca la ley 181 de 1995, denominada como la Ley de Deporte, donde se afirma que el deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre como derechos sociales y como factores básicos en la formación integral de la persona (Congreso de la República, 1995). Desde allí se desprenden presupuestos de apoyo a la recreación y el deporte, las cuales, están dispuestas para las entidades territoriales como las gobernaciones y las alcaldías. Adicionalmente se destaca las políticas del Plan Decenal del Deporte como un instrumento que define los lineamientos de la política pública del Estado y que establece los objetivos, metas y estrategias generales que deben orientar la gestión de todos los integrantes del Sistema Nacional del Deporte y el desarrollo del sector en los próximos 10 años (Ministerio del Deporte, 2009). Todo esto se constituye en una oportunidad de crecimiento que tienen los centros de acondicionamiento físico.

De igual manera, se debe destacar los esfuerzos que se realizan desde organismos internacionales como la Organización Mundial de la Salud para fortalecer en los países, las estrategias de desarrollo del deporte, en el cual se generó unos objetivos donde se busca que estas medidas reduzcan el impacto en los gastos de salud ocasionados por la falta de actividad física en las personas. Dentro de sus políticas para incentivar estas acciones en los países miembros, se fundamentó en los siguientes objetivos:

- “Mejoramiento de los conocimientos, la comprensión y la valoración de los múltiples beneficios de la actividad física regular, en función de la capacidad y a todas las edades.

- crear espacios y lugares favorables que promuevan y salvaguarden los derechos de todas las personas, de todas las edades y capacidades, de forma que tengan acceso equitativo a lugares y espacios seguros en sus ciudades y comunidades que les permitan realizar actividad física de manera regular.
- ayudar a personas de todas las edades y capacidades a participar regularmente en actividades físicas, solas o junto a sus familias y comunidades.
- abordar cuestiones de gobernanza, liderazgo, alianzas multisectoriales, capacidades del personal, promoción, sistemas de información y mecanismos de financiación en todos los sectores relevantes” (Organización Mundial de la salud, 2019).

Como se puede apreciar, el desarrollo del deporte y la actividad física tiene un impulso de políticas nacionales y extranjeras que genera un mejor entorno para las empresas que hacen parte del sector Fitness.

De igual manera, se destacan las normas que el gobierno nacional diseño para enfrentar la coyuntura del Covid19, la cual quedo establecida en el Decreto 417 del 17 de marzo de 2020, por el cual se declaró un Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica en todo el Territorio Nacional (Consejería presidencial para los territorios, 2020).

Esta normatividad regulo los distintos beneficios a las empresas en periodos de pandemia y especialmente para aquellas que han sido las más golpeadas por las medidas de confinamiento como el caso de los centros de acondicionamiento físico. Esto refleja, otra oportunidad para que las empresas del sector puedan repuntar nuevamente como lo venían haciendo.

Por otro lado, preocupa los hechos de corrupción que se conocieron recientemente en los periodos 2016-2019 donde la educación, la salud y la infraestructura fueron los más afectados, dado que influye sobre la credibilidad de los organismos del estado, lo cual repercute en las cifras de crecimiento económico, debido a que estas noticias tienden a debilitar la confianza de inversionistas y consumidores. (Transparencia por Colombia, 2019). Además, porque se tiende a reducir los presupuestos destinados a la recreación y al deporte, lo que impacta negativamente sobre sus posibilidades de crecimiento.

De acuerdo a este análisis del entorno político realizado, se pueden destacar las siguientes oportunidades y amenazas en la tabla número 6.

Tabla 6. Oportunidades y amenazas del entorno Político

VARIABLE	Grado			Grado			Impacto		
	Amenazas			Oportunidades					
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Políticas de confinamiento frente a la emergencia sanitaria del Covid-19	X						X		
Políticas de apoyo al sector nacional e internacional.				X			X		
Corrupción política.		X						X	

Convenciones: A = Alta, M = Media, B = Baja

Fuente: elaboración propia

3.2. ENTORNO ECONÓMICO

Dentro de los escenarios macroeconómicos de impacto que se han realizado hasta el momento se estima que para un periodo de cuarentena de tres meses en Colombia producto de la pandemia, la pérdida económica puede representar un costo de \$138 billones o 13,0% del PIB a unos \$182 billones equivalentes a 17,1% del PIB (Mejía, 2020). Es por ello, que el gobierno nacional haciendo uso de sus facultades de legislador, le dio paso al estado de emergencia por el Covid19 donde formuló alrededor de 300 decretos con el propósito de enfrentar esta conmoción interior.

Esta situación se ha convertido en una gran amenaza para los centros de acondicionamiento físico, quienes pueden estar al borde de la quiebra al no percibir ingresos durante este periodo de confinamiento, los cuales se confirman con algunas cifras del sector, donde el gremio de gimnasios de Colombia advierte pérdidas superiores a los \$140.000 millones y se encuentran en riesgo alrededor de 10.000 empleos, de los cuales el 40% de ellos hacen parte los jóvenes de 18 a 35 años de edad (ACOLAP, 2020).

Adicionalmente, se espera que la situación económica del sector no se recupere en el corto plazo, debido a que el gobierno nacional ha dispuesto solo un aforo del 35% para aquellas empresas que se les autorice volver a sus operaciones productivas, lo cual es evidente que con esta capacidad de planta, las empresas tratarían de trabajar a punto de equilibrio, además de enfrentar una economía frágil de alto desempleo y bajos ingresos, donde el consumo de servicios destinados para actividades de recreación y entretenimiento se verían reducidas.

De acuerdo a este análisis del entorno económico realizado, se pueden destacar las siguientes oportunidades y amenazas en la tabla número 7.

Tabla 7. Oportunidades y amenazas del entorno económico

VARIABLE	Grado			Grado			Impacto		
	Amenazas			Oportunidades			A	M	B
	A	M	B	A	M	B			
Depresión económica producto de la pandemia	X						X		
Desempleo de los consumidores	X						X		
Bajo consumo de servicios de deporte, recreación y entretenimiento.	X						X		

Convenciones: A = Alta, M = Media, B = Baja

Fuente: elaboración propia

3.3. ENTORNO SOCIAL

Se destaca como oportunidad el hecho de que el entorno sociocultural de los centros de acondicionamiento físico de la ciudad es favorable para sus actividades productivas, dado que la cultura caleña está enmarcada por la alegría de su gente, además de un clima cálido que motiva el uso de estos establecimientos de entretenimiento.

De igual manera, la ciudad de Cali al ser considerada la capital deportiva de américa por su calidad de deportistas y la infraestructura física para realizar estas actividades, se constituye en una variable importante para impulsar las disciplinas deportivas, en los cuales, los centros de acondicionamiento físico se convierten en un aliado estratégico para los deportistas que lo practican de manera profesional o recreacional. Hecho que se convierte en una oportunidad que puede ser aprovechado para su sostenibilidad y crecimiento.

Sin embargo, a raíz de la pandemia, se ha generado una mayor preocupación por los asuntos de salud, lo que podría ocasionar un temor generalizado de contagio en un grupo de la sociedad caleña que evitaría el uso de estos establecimientos, haciendo más crítica la situación económica para los centros de acondicionamiento físico de la ciudad.

En este sentido, se destaca el hecho de que el confinamiento producto de la pandemia del Covid19, generó un deterioro en la actividad física de las personas, la cual es necesaria para fortalecer no solo la capacidad física, sino la capacidad mental que es importante para soportar la presión psicológica que produce el encierro (Jiménez, Mayo, & López, 2020).

De acuerdo a este análisis del entorno social realizado, se pueden destacar las siguientes oportunidades y amenazas en la tabla número 8.

Tabla 8. Oportunidades y amenazas del entorno social

VARIABLE	Grado			Grado			Impacto		
	Amenazas			Oportunidades			A	M	B
	A	M	B	A	M	B			
Favorable entorno cultural de la sociedad caleña				X			X		
Cultura deportiva de la ciudad.				X			X		
Temor de contagio por visitar los centros de acondicionamiento físico.	X						X		
Reducción de la actividad física en el periodo de pandemia del Covid19	X						X		

Convenciones: A = Alta, M = Media, B = Baja

Fuente: elaboración propia

3.4. ENTORNO TECNOLÓGICO

En el sector se destaca un aumento acelerado de herramientas tecnológicas que facilitan sus labores desde el ámbito empresarial, donde se aprecia el uso de la automatización para el mantenimiento de instalaciones con alta especialización de equipos, al igual que el uso de distintos softwares que facilitan los procesos logísticos y de administración de clientes, aunque todavía para muchas organizaciones estas inversiones son costosas, especialmente para las pequeñas, dada la baja dinámica que existe en Colombia en investigación y desarrollo. (Dinero.com, 2015).

También se destaca los avances en la conectividad, la cual ha aumentado de manera importante en Colombia, el crecimiento acelerado del internet en el país ha masificado el uso de dispositivos electrónicos, especialmente de aparatos móviles como tabletas, portátiles y celulares, los cuales cada vez se hacen más asequibles para los usuarios y de uso masivo en tiempos de pandemia. Esta dinámica tecnológica debe ser aprovechada por toda empresa para no perder competitividad en un mercado que cada vez está más conectado. (Ministerio de las tecnologías de información y las comunicaciones, 2018, pág. 8).

De igual manera, el desarrollo de la tecnología ha estado acompañado del surgimiento del mercadeo virtual, con las redes sociales, el correo electrónico y las páginas web, las cuales han sido esenciales para mantener un contacto más personal entre las empresas y los clientes. Y a su vez obtener un mayor conocimiento del nicho de mercado (Ministerio de las tecnologías de información y las comunicaciones, 2018, pág. 10).

La aplicación de la innovación en las decisiones de la organización es una solución a las preocupaciones que tienen los empresarios. Estas preocupaciones tienen conexión, y la lealtad de los clientes se ha venido perdiendo y eso está relacionado

con los nuevos tipos de consumidores y la aparición de nuevas ofertas por canales como internet, esto será una gran oportunidad donde las empresas pueden apalancar sus fortalezas en el desarrollo de productos innovadores acordes a las necesidades de sus clientes. (Dinero.com, 2017).

Por otro lado, se destaca el hecho de que en el periodo de pandemia por el Covid19, algunos empresarios dedicados al acondicionamiento físico, aprovecharon los medios tecnológicos para atender a sus usuarios, abriéndole oportunidades a estos establecimientos para que generen ingresos, a través de servicios virtuales (Valcarce, 2020).

De acuerdo a este análisis del entorno tecnológico realizado, se pueden destacar las siguientes oportunidades y amenazas en la tabla número 9.

Tabla 9. Oportunidades y amenazas del entorno tecnológico

VARIABLE	Grado			Grado			Impacto		
	Amenazas			Oportunidades			A	M	B
	A	M	B	A	M	B			
Mayor conocimiento de la automatización en procesos logísticos				X			X		
Aumento de software administrativo				X			X		
Aumento del mercadeo virtual					X		X		
Aprovechamiento del internet generado en el periodo de pandemia para generar ingresos con servicios virtuales de acondicionamiento físico.									
Aumento de la conectividad por medios digitales.					X			X	

Convenciones: A = Alta, M = Media, B = Baja

Fuente: elaboración propia

3.5 ENTORNO AMBIENTAL

En este entorno se destaca el crecimiento de aquellas empresas que vienen vinculando dentro de sus procesos operativos el concepto de responsabilidad social empresarial, donde el cuidado al medio ambiente se ha convertido en una variable importante para estas organizaciones y por tanto ellas prefieren trabajar con aquellas compañías cuyos productos tengan certificado ambiental.

Este aspecto, ya se constituye en una oportunidad para los centros de acondicionamiento físico, especialmente para aquellas que decidan lograr contratos de proveeduría con empresas grandes o proyectos de gran envergadura, puesto que dentro de sus procesos de proveeduría deben de conducir sus actividades hacia esta dinámica empresarial.

De igual manera, se aprecia que el consumidor final está teniendo una mayor conciencia ambiental, dado que prefieren realizar compras de bienes y servicios que generen un menor impacto ambiental. En este sentido, algunos centros de acondicionamiento físico han implementado cambios en sus procesos que vayan en dirección a este propósito comprando equipos e infraestructura que produzcan un menor impacto ambiental, al igual que en su desperdicio, en el consumo de agua y energía.

Por otro lado, con la dinámica de la pandemia del Covid-19, estos establecimientos deben implementar protocolos de seguridad para la salud humana, lo cual, se adapta a las estrategias de cuidado de medio ambiente, pues estas medidas también buscan minimizar los efectos al medio ambiente. Estas acciones se pueden observar en los centros de acondicionamiento físico, a través de la reducción en el consumo de energía eléctrica y de agua, dado que estos establecimientos deben impulsar la actividad física al aire libre, además de evitar el uso de zonas húmedas. También se minimiza la generación de residuos sólidos, debido a que solo se permitiera la atención a un 50% de su capacidad de planta (Valcarce, 2020).

De acuerdo a este análisis del entorno ambiental realizado, se pueden destacar las siguientes oportunidades y amenazas en la tabla número 10.

Tabla 10. Oportunidades y amenazas del entorno ambiental

VARIABLE	Grado			Grado			Impacto		
	Amenazas			Oportunidades					
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Aumento de empresas que exigen certificación ambiental a sus proveedores					X			X	
Mayor conciencia ambiental del consumidor.					X			X	
Tendencia de materiales con alto impacto en el cuidado del medio ambiente.						X		X	
Protocolos de bioseguridad que se deben implementar y que se complementan con las estrategias de mitigación ambiental.						X		X	

Convenciones: A = Alta, M = Media, B = Baja
Fuente: elaboración propia

3.6. ENTORNO LEGAL

En el aspecto legal se destaca que las mayores regulaciones que se implantaron con la DIAN en la reforma tributaria que entró en vigor el año 2019 para la evasión de impuestos y por parte de la Superintendencia financiera con la implementación de las Normas internacionales de información financiera (NIIF), las empresas

deberán realizar mayores inversiones en esta materia, aumentando sus costos administrativos en su operación (Congreso de la república, 2019).

En el entorno legal no se debe dejar de mencionar el impacto que viene generando en los aspectos tributarios, donde presentó grandes cambios en la estructura tributaria que venía teniendo el país durante años atrás, entre los más importantes se encuentra el incremento sobre el impuesto al valor agregado, el cual grava la mayoría de los bienes y servicios que se encuentran dentro de la economía colombiana, por otro lado, también se encuentra el aumento de impuestos en contribuyentes que no lo hacían, lo cual, tiene gran impacto sobre el poder adquisitivo de las personas y sobre las utilidades de las empresas (Congreso de la república, 2019).

Por otro lado, se destaca las restricciones generadas al desarrollo de la actividad física en el país, a causa de las medidas de confinamiento producidas por el Covid19, las cuales fueron reguladas en el Decreto 417 de Emergencia Económica y sanitaria, donde se prohíbe la apertura de espacios públicos como gimnasios, centros recreativos, bares, discotecas, iglesias entre otros que involucren aglomeración de personas (Consejería presidencial para los territorios, 2020).

Adicionalmente, es necesario mencionar algunos beneficios otorgados al sector en el periodo de la pandemia del Covid19, entre los que se destaca el otorgamiento de medidas transitorias para establecer periodos de gracia y aumentar los plazos para los créditos de personas naturales y jurídicas que pertenezcan a los sectores afectados. También se aplazó el pago de los impuestos, se otorgaron apoyos a la nómina, facilitar procesos de insolvencia, entre otros (Consejería presidencial para los territorios, 2020).

De acuerdo a este análisis del entorno legal realizado, se pueden destacar las siguientes oportunidades y amenazas en la tabla número 11.

Tabla 11. Oportunidades y amenazas del entorno legal

VARIABLE	Grado			Grado			Impacto		
	Amenazas			Oportunidades					
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Aumento de los costos administrativos por cuenta de regulaciones gubernamentales.		X						X	
Aumento de impuestos y controles de evasión tributaria		X					X		
Restricciones de apertura de gimnasios por confinamiento del Covid19.	X						X		
Beneficios del gobierno al sector en periodo de pandemia.				X			X		

Convenciones: A = Alta, M = Media, B = Baja

Fuente: elaboración propia

3.7. CONCLUSIÓN DEL ENTORNO DE LA EMPRESA

En el análisis PESTAL realizado se pudo establecer que el entorno actual del sector Fitness y en especial de la empresa Fitness 365, presenta un escenario desfavorable actualmente, ocasionado por la coyuntura de la pandemia del Covid19.

El temor generalizado por el aumento de contagios en la población colombiana llevo a que se decretarán medidas de confinamiento en la población y el sector comercial, especialmente de aquellos que produjeran un mayor contacto físico por aglomeración de personas.

En tal sentido, dichas acciones han representado un alto impacto para las empresas del sector Fitness con importantes amenazas en el ámbito político, económico, social y legal específicamente, dado que estas se resumen en la parálisis del sector durante casi seis meses, además de una reactivación mínima que debe darse, por el hecho de que la normatividad no permite una operación normal del 100% en estos establecimientos.

Por otro lado, se destaca la forma en que los recursos tecnológicos se convierten en un instrumento de apoyo significativo para el sector, ya que algunos empresarios han aprovechado esta dinámica de la pandemia para reinventar la forma de prestar sus servicios, a través de los medios digitales.

4. ANÁLISIS DEL AMBIENTE COMPETITIVO Y DEL BENCHMARKING

El presente análisis busca identificar las respectivas oportunidades y amenazas de la industria del sector y del Benchmarking de la empresa, donde se evaluó las principales fuerzas competitivas y competidores.

4.1 ANÁLISIS DEL SECTOR

El presente análisis denota la caracterización del sector fitness en Colombia, describiendo su comportamiento y evaluando las fuerzas competitivas que influyen en su actividad comercial.

4.1.1 Caracterización del sector.

El mayor interés por un estilo de vida saludable, la acelerada urbanización y la moda, entre otros, están impulsando el negocio de los gimnasios o centros deportivos en el país.

No obstante, según la International, que es la entidad que los reúne a nivel global, en el país operan unos 1.500 gimnasios, de los 160.000 que existen a nivel global. Esto es el 0,93 por ciento del total mundial. Con esta cifra, el país es el tercer mercado más grande en población de Latinoamérica. Además, el crecimiento del sector, en el mundo, es un 25% anual, incluyendo los spa y los centros de estética". (IRHSA, 2020).

En la actualidad se puede observar un gran interés de las personas por mejorar su estilo de vida, creando en ellas la necesidad de acceder al servicio ofrecido por los gimnasios, lo que ha ocasionado una alta demanda del mismo (Valcarce, 2020).

Dada la gran expansión que en los últimos años se ha visto en el negocio de los gimnasios, con inversiones representativas de la mano de fondos de inversión, ahora, de forma similar a lo que ocurre con las aerolíneas, comienzan a sumarse iniciativas de establecimientos de bajo costo para los usuarios, producto de la masificación de la actividad física y del cuidado de la salud, de acuerdo a las necesidades del sector surge un interés por crear centros de acondicionamiento físico para todos los estratos socioeconómicos. En este sentido, en Colombia el mercado fitness produce aproximadamente US\$222 millones al año. En el mundo se estima que para el 2020 este segmento generará más de US\$11,9 mil millones (El Tiempo.com, 2017).

Otras tendencias como los ejercicios realizados con rodillos de espuma aparecen por primera vez en el reporte de la ACSM, así como la utilización de aplicaciones usadas en teléfonos inteligentes. Además del uso de tecnología portátil que figura como la tendencia No. 1 en el estudio, el listado de las 5 tendencias fitness para el

2016 lo complementan: en el puesto No. 2 el uso del propio peso corporal; en el No. 3 los entrenamientos breves de alta intensidad; en el No. 4 los entrenamientos de fuerza; y en el No. 5 el asesoramiento con profesionales fitness certificados (Valcarce, 2020).

Adicionalmente se afirma que el usuario fitness busca cada vez más la comodidad y sencillez en sus rutinas de ejercicio. De ahí la importancia que la industria se inclinó por implementar tecnología de avanzada en los equipos de entrenamiento, como los de fuerza, que llevan muchos años siendo tendencia”. Además de softwares que innovan con el diseño de apps para el desarrollo de la actividad física, algunas de estas apps están siendo tendencia, Tales como: Pacer (cuenta el número de pasos que se da en el día), My fitness pall (calcula el número de calorías que se debe consumir en el día), Runtastic Heart rate (mide frecuencia cardiaca, pulsaciones por minuto, ritmo cardiaco y pulso) (Valcarce, 2020).

De igual manera, se debe destacar los avances en rutinas de entrenamiento, donde se observa que a nivel mundial existe un mayor espacio de los establecimientos de acondicionamiento físico para el uso de clases grupales de entrenamiento funcional. Estos entrenamientos especializados, popularizados por los estudios han atraído a nuevos miembros, lo que permite mejorar la retención y crear nuevas oportunidades para aumentar los ingresos no relacionados con las cuotas (IRHSA, 2020).

Si bien adoptar el concepto de boutique no es nada nuevo, la reciente ola de instalaciones de zonas de entrenamiento funcional requiere más pensamiento, análisis y planificación. En lugar de organizar la clase periódica de entrenamiento funcional, los operadores del club están desarrollando conceptos de marca que se distinguen de otras áreas de equipos y ofertas de servicios (IRHSA, 2020).

En tiempos de pandemia, las empresas a nivel mundial que desarrollan servicios de actividad física se han reinventado, donde los clubes han creado sus propias soluciones internas para sus miembros, y algunos ofrecen programación de ejercicios para el público en general. Algunos estudios de fitness ofrecen clases en vivo de forma gratuita. Planet Fitness está organizando clases en Facebook; Blink Fitness está haciendo lo mismo. Crunch ofrece acceso gratuito en su plataforma Crunch Live. Y con todas sus ubicaciones corporativas ahora cerradas, Gold's Gym está indicando a los miembros que accedan a la programación a través de su aplicación Amp. Orangetheory también ha migrado sus clases a una plataforma digital. 24 Hour Fitness ha seguido su ejemplo con más de 1,500 entrenamientos a pedido disponibles en línea (IRHSA, 2020).

4.1.2. Análisis de las fuerzas competitivas.

Complementado lo anterior se identificó las principales fuerzas competitivas que intervienen en el sector fitness de la ciudad de Cali. A continuación, se muestra este

análisis teniendo la matriz de perfil competitivo del profesor Benjamín Betancourt (2005).

4.1.2.1 Entrada de nuevos competidores.

Esta amenaza es relevante en una industria en la medida en que existan facilidades para que aumenten las empresas en el sector, aumentando la competencia.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede evidenciar que hay una alta amenaza de entrada de nuevos competidores; esto se debe a que existen bajas barreras de entrada, puesto que no se necesita una gran inversión para entrar en el mercado, especialmente en los formatos de bajo costo, donde existe baja infraestructura y tampoco hay mayores dificultades para obtener los recursos humanos e insumos necesarios.

A lo anterior hay que adicionar que “entre las marcas que están analizando entrar, ya sea de manera directa o con franquicia, están BF+Fit, Altalit, BubaGym y VivaFit, que abrirían mínimo unos 150 establecimientos al público. Tampoco se descarta la entrada de Hard Candy Fitness, la cadena de la vedette Madonna” (IRHSA, 2020). Esto significa un aumento considerable de competidores que se preveen entren al mercado para los próximos años, siendo una preocupación para los gimnasios actuales de la ciudad de Cali.

De igual forma, la dinámica del comercio mundial tiene una tendencia de crecimiento dada la apertura de los mercados, y más en Colombia que ha entrado con la firma de diversos tratados de libre comercio. Esto implica una mayor probabilidad de competidores en el futuro, tanto en formatos de franquicia y nuevos servicios, lo que se constituye en una amenaza latente donde solo los mejores pueden sobrevivir.

4.1.2.2. Rivalidad entre competidores.

Existen una gran cantidad de competidores que ofrecen un portafolio amplio de productos, al igual que portafolios especializados en segmentos específicos del mercado, lo que hace que exista una amplia oferta de servicios (la gran mayoría genéricos) que se caracterizan por agresivas estrategias de mercadeo para atraer los clientes.

Esto se puede observar en los 168 gimnasios tradicionales registrados en la Cámara de Comercio de Cali que prestan un servicio genérico, donde su enfoque de entrenamiento se centra en el levantamiento de pesas (Camará de Comercio de Cali, 2020), además de existir otros sistemas de entrenamiento basados en el enfoque cardiovascular como el Crosfit, los Pilates y el Yoga, que también se constituyen en competidores de la empresa Fitness 365 (IRHSA, 2020).

A esto se le suma que dentro de los usuarios no hay apego por una marca y, por lo tanto, tampoco hay una gran capacidad de fidelización. Sin embargo, una de las ventajas para este negocio es el servicio diferenciado, lo cual resalta sobre las empresas que compiten con un formato de bajo costo (Asogym Valle, 2019).

De hecho Fitness 365, se enfrenta a una competencia muy desigual con empresas como “BodyTech, la cual se puso a tono con transformaciones modernas en todo el país que le dan la capacidad, sin que ello implicara olvidarse de la estética y la salud corporal sino como algo complementario entre la práctica deportiva, el bienestar físico y el mental” (Castillo & Sandoval, Enero - Junio 2012). De igual manera se destaca la competencia de Smart Fit, una cadena de gimnasios que atiende el mercado de bajo costo que atiende al consumidor en masa (IRHSA, 2020), lo que demuestra la urgencia de gestionar un mercado que tenga más potencial que el que actualmente se conoce.

4.1.2.3. Poder de negociación de los proveedores.

Al encontrar en el mercado de proveedores una amplia oferta y al tener un portafolio que, a pesar de ser especializado, no presenta mayores dificultades para conseguir los insumos y recurso humano en el mercado, el poder de negociación de los proveedores se disminuye en gran medida.

Igualmente, las empresas tienen la facilidad de cambiar de proveedores sin mayores costos ni procesos logísticos, lo que representa una gran ventaja para que estas empresas no queden sin abastecimiento de su portafolio, incidiendo todo esto en los costos generales de funcionamiento y en la rentabilidad, ya que el costo del recurso humano tiene un peso significativo en los costos generales.

En el caso de las maquinarias, existe un amplio número de proveedores en el Valle del Cauca, localizados en diferentes ciudades como Cali, Jamundí, Palmira, Buga, etc, que se dedica a la elaboración y alquiler de equipos para entrenamiento que se puede adquirir de contado o a crédito (Asogym Valle, 2019), lo cual no representa una gran amenaza para la industria.

En cuanto, a la comercialización de alimentos y energéticos, existe una variedad de marcas y proveedores especializados que venden estos productos a diferentes precios (Cristancho Hernández, 2018), lo que tampoco representa una alta amenaza.

En este sentido, el poder de negociación de los proveedores del sector no tiene un dominio fuerte en el mercado que represente una gran amenaza. Sin embargo, existen pocas marcas reconocidas que por su nivel de calidad y buena aceptación de los clientes pueden tener una mayor fuerza de negociación.

4.1.2.4. Poder de negociación de los clientes.

Existen diversos factores motivados en la sociedad moderna que tenían la tendencia de hacer más sedentario y obeso al ser humano, tales como la televisión y los juegos electrónicos. Al mismo tiempo, con la globalización de la economía, la industria de agricultura y alimentos en general ha movido en una dirección más enfocada en mayor cantidad, conveniencia y bajo precio en vez de calidad y buena nutrición (Ministerio del Deporte, 2009). su causa, en los últimos 20 años, la mayoría de los países en el mundo han experimentado un aumento en el porcentaje de personas sobre peso u obesas y han tenido que luchar contra las enfermedades resultan de la obesidad y vida sedentaria (alta presión, colesterol, artritis, diabetes, etc.) (Organización Mundial de la salud, 2019).

En este sentido, el mercado de fitness también ha visto nuevas modas y servicios durante estos años, tales como yoga, Pilates, y ejercicio/danza, que han atraído nuevos clientes a la práctica de fitness, como servicio de los gimnasios tradicionales y de pequeñas empresas independientes, lo que demuestra una variedad de opciones que tienen los clientes para elegir, en un mercado que está creciendo, dado que la tendencia mundial es el enfoque de la actividad física (Ministerio del Deporte, 2009).

Todo lo cual permite demostrar que en definitiva el sector del Fitness ha evolucionado impresionantemente pues actualmente existen 168 gimnasios (Camará de Comercio de Cali, 2020) en una ciudad que tiene 250 barrios (Alcaldía de Cali, 2019), lo que indica que este mercado es un servicio que también es apetecido en los estratos no solo medios y altos, sino en los estratos bajos y más bajos de la ciudad. Lo que permite identificar que actualmente existe un mercado potencial en lo que se refiere a la solitud de servicios relacionados con la estética, la cultura física y el deporte (Cristancho Hernández, 2018).

Es así como en la ciudad de Cali, las personas que practican actividades fitness representan un mercado representativo para esta industria, puesto que se demanda una gran variedad de servicios de acondicionamiento físico. Por lo tanto, al existir un amplio número de clientes en relación con el número de empresas no representa una amenaza alta para esta industria, a pesar de que en el sector pueden existir un segmento de usuarios exclusivos que prefieren comprar estos servicios en franquicias reconocidas.

4.1.2.5. Ingreso de servicios sustitutos.

En la práctica, existen diversas modalidades de entrenamiento fitness que se presentan en el levantamiento de pesas en los gimnasios tradicionales, los programas de Crossfit, yoga, Pilates y danza recreativa. Más que competidor, estos se constituyen en un complemento. El gimnasio tradicional típicamente produce resultados mucho más limitados que CrossFit, enfocando en fuerza y el desarrollo

de músculos grandes (body building), mientras que en otros programas de entrenamiento el servicio produce resultados medibles en resistencia, capacidad cardiovascular, fuerza, flexibilidad, potencia, velocidad, coordinación física, agilidad, balance, y precisión (Cristancho Hernández, 2018).

En efecto, los servicios que ofrecen los centros de acondicionamiento físico tienen pocos sustitutos como práctica física dirigida, por lo que estos bienes y servicios tienen una amenaza baja por este concepto, a pesar de que esta industria si cuenta con un amplio portafolio de servicios, entre los que se destaca el levantamiento de pesas, el Crosffit, los aeróbicos, el baile recreativo, entre otros. Sin embargo, desde el ámbito recreativo estos servicios se pueden sustituir con la práctica de ejercicio en los parques, o de deportes y bailes, donde también se realiza actividad física.

A continuación, se muestra una evaluación del perfil competitivo del sector con base a la matriz de las fuerzas competitivas diseñada por el profesor Betancourt (2005), el cual busca evaluar el nivel de atracción y repulsión de una industria, donde permite calificar una serie de variables que se involucran en cada una de las fuerzas competitivas planteadas por Porter: Competidores actuales, competidores potenciales a entrar, poder de negociación de los clientes, de los proveedores y la amenaza de productos sustitutos.

Tabla 12. Perfil competitivo del sector fitness

Sector		Poder competitivo del sector					
		Repulsion		Neutro	Atracción		
		--	-		+	++	
1. Competidores Actuales							
1.1 Rivalidad de los competidores							
Número de competidores	Grande	1					Pequeño
Diversidad de competidores	Grande	1					Pequeño
Crecimiento del sector	Lento					1	Rápido
Costos fijos o almacenaje	Altos	1					Bajos
Incremento de capacidad	Grande	1					Pequeña
Capacidad de diferenciación del producto	Baja					1	Alta
Importancia para la empresa	Alta	1					Baja
Rentabilidad del sector	Alta	1					Baja
1.2 Barreras de salida							
Especialización de los activos	Alta	1					Baja
Costo de salida	Alto	1					Baja
Interacción estratégica	Alta	1					Baja
Barreras emocionales	Alta	1					Baja

Sector		Poder competitivo del sector					
		Repulsion		Neutro	Atracción		
		--	-		+	++	
2. Posiciones entrantes							
2.1 Barreras de entrada							
Economías de escala	Alta					1	Baja
Diferenciación del producto	Baja					1	Alta
Costos de cambio del cliente	Altos					1	Baja
Acceso a canales de distribución	Amplio			1			Limitado
Necesidades de capital	Altas		1				Bajas
Acceso a tecnologías de punta	Amplio	1					Limitado
Acceso a materias primas	Amplio	1					Limitado
Protección gubernamental	Baja	1					Alta
Efecto de la curva de experiencia	Alta	1					Baja
Reacción esperada	Alta	1					Baja
3. Poder de los proveedores							
Número de proveedores importantes	Bajo	1					Alta
Importancia del sector para proveedores	Alto	1					Bajo
Costo de cambio de proveedor	Alto					1	Bajo
Integración hacia adelante	Alta					1	Baja
4. Poder de los compradores							
Número de clientes importantes	Baja	1					Alto
Integración hacia atrás del cliente	Alto					1	Baja
Rentabilidad del cliente	Baja				1		Alta
5. Productos sustitutos							
Disponibilidad de los productos sustitutos actuales y en el futuro	Grande		1				Pequeña
Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustituto	Alta					1	Baja
Perfil numérico		18	2	0	1	9	

Fuente: elaboración propia, a partir de Betancourt (2005)

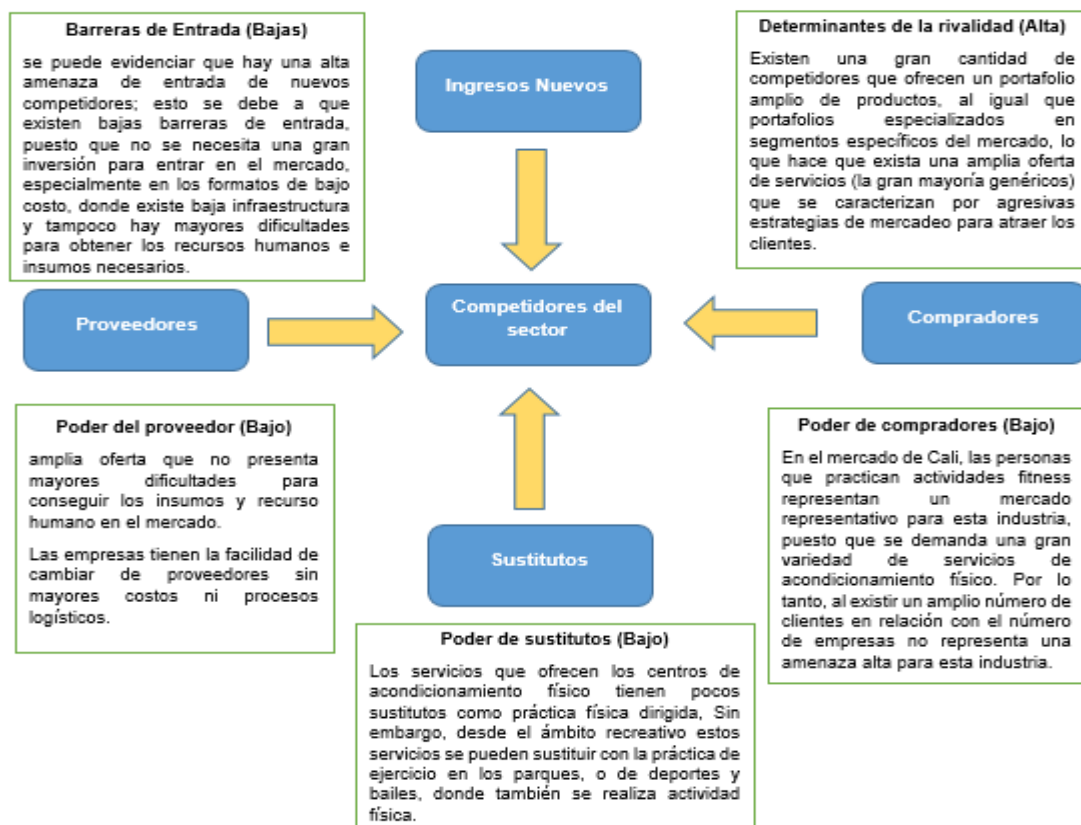
La tabla número 12 muestra una evaluación de las variables que intervienen en las fuerzas competitivas de la industria del sector fitness, donde se identificaron si estas

son bajas o altas, las cuales pueden generar repulsión, es decir que no son favorables para un inversionista o pueden ser de atracción cuando son favorables.

De acuerdo con lo anterior, los resultados arrojaron 20 variables que son de repulsión y solo 10 que son de atracción. En este aspecto se destaca que las variables de repulsión más representativas se concentran en los competidores existentes y en los competidores entrantes.

Teniendo en cuenta los valores del perfil competitivo del sector se evidencia que el comportamiento de éste presenta una tendencia hacia la Repulsión. Esto se presenta porque en este sector existen mayores amenazas competitivas, especialmente en la entrada de nuevos competidores, por la agresividad de competidores existentes y la diversidad de bienes y servicios que saturan el mercado.

Figura 3. Fuerzas competitivas del sector fitness



Fuente: elaboración propia

4.2 ANÁLISIS DEL BENCHMARKING

En el presente capítulo se evidencia un análisis del perfil competitivo, en el cual se enfoca en las variables claves de éxito de los principales competidores de la empresa, de tal manera que permita determinar estrategias que sirvan de referencia para la propuesta de direccionamiento estratégico.

4.2.1 Descripción de competidores.

En vista de que las empresas fitness en Cali se encuentran atomizadas y son generalmente pequeñas, se decide realizar esta evaluación de los principales competidores en la ciudad.

4.2.1.1 *Bodytech.*

Es una cadena de gimnasios de Colombia que nació, gracias a un proyecto de grado de dos estudiantes egresados de la Universidad de los Andes de Bogotá, la cual, con actualmente con 160 sedes en tres países de Latinoamérica, entre los que se encuentran: Colombia, Perú y Chile, siendo una de las cadenas de acondicionamiento físico más reconocida de Latinoamérica.

Bodytech ha intentado generar su oferta a partir de las necesidades de sus usuarios y no en relación con ese conjunto de competidores nacionales cuya participación en el mercado es demasiado baja (Castillo & Sandoval).

Al principio se partió de una idea asociada con el fitness y la belleza, pero posteriormente el concepto evolucionó hacia una tendencia en donde la salud es un elemento muy importante, así como la posibilidad de brindar un servicio para que los deportistas se preparen físicamente para mejorar su deporte base en resistencia física y rendimiento (Castillo & Sandoval).

Entre las variables claves de éxito se destaca su alto conocimiento en el mercado tanto nacional como latinoamericano, el aprovechamiento de las tendencias culturales y poblacionales, un excelente servicio al cliente, así como una serie de factores financieros, basados en fondos de inversión que tienen en la construcción de sus instalaciones, además de aspectos organizacionales diferenciales basados en sistemas de mejoramiento permanente que les permita fortalecer la calidad de sus servicios.

4.2.1.2. *Ángeles Gym.*

Es un centro de acondicionamiento físico e IPS que brinda espacios cómodos con tecnología de punta en sus equipos y con personal altamente calificado en aspectos de salud, deporte y nutrición.

Se destaca por su servicio altamente especializado, el cual es muy reconocido y utilizado por deportistas de alto rendimiento de la región vallecaucana, dado que cuenta con certificaciones de alta calidad que le permite posicionarse.

De igual manera, se destaca por su servicio al cliente, el cual se encuentra administrado por sistemas CMR, que les ha ayudado en sus procesos de fidelización y las ofertas promocionales.

4.1.2.3. Smart fit.

Es otra cadena de gimnasios ubicados en los principales centros comerciales de la ciudad de Cali y el país, Actualmente Smart Fit cuenta con más de 80 Centros de Acondicionamiento y Preparación Física - CAPF en Colombia y suma más de 700 en todo Latinoamérica, en Brasil, Chile, México, República Dominicana, Panamá, Perú y Ecuador (Smart Fit, 2020).

Cuentan con diferentes servicios en línea como inscripción rápida, agendamiento de citas, transferencia de sedes y cambio de plan. Además del acompañamiento de los profesores de planta, los clientes tienen acceso a un Entrenador Virtual para que entrenen de forma autónoma (Smart Fit, 2020).

Adicionalmente sus centros de condicionamiento y preparación Física - CAPF cuentan con la tecnología e instalaciones adecuadas para satisfacer las necesidades de nuestros usuarios (Smart Fit, 2020).

4.2.2 Evaluación del perfil competitivo.

El presente análisis se realiza utilizando la matriz de perfil competitivo, pues su objetivo es evaluar los principales competidores de la empresa, así como sus factores claves particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores críticos se identificaron teniendo en cuenta la Asociación de gimnasios del Valle del Cauca Asogym, en la cual se describe las principales variables que se debe considerar para el funcionamiento de estos establecimientos:

Servicio al cliente: es la gestión que realiza cada persona que trabaja en la empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción. Se trata de “un concepto de trabajo” y “una forma de hacer las cosas” que compete a toda la organización, tanto en la forma de atender a los clientes (que compran y permiten ser viables) como en la forma de atender a los Clientes Internos, diversas áreas de la propia empresa (Asogym Valle, 2019).

Conocimiento del mercado: Tiene toda una experiencia en el conocimiento o familiaridad de los productos ofrecidos, con el fin de poder interactuar con el usuario y poder brindarle soluciones y vender lo que él necesita (Asogym Valle, 2019).

Precios Competitivos: Frente a sus competidores tiene precios que los usuarios puedan acceder cómodamente sin que estén por encima o muy por debajo del mercado (Asogym Valle, 2019).

Infraestructura: La empresa dispone de suficientes espacios y equipos para la práctica de las actividades físicas, de tal manera que pueda brindar una buena atención a las necesidades de los clientes (Asogym Valle, 2019).

Reconocimiento/Good Will: Es una empresa que se destaca por ser reconocidos en el sector, con clientes que confían en su trabajo y han sido satisfechos con sus necesidades, su personal es muy competente y reconocido en el sector (Asogym Valle, 2019).

Tecnología: el personal, los productos y los procesos que tiene la organización dispone de los conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten diseñar y crear bienes y servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de los usuarios sus equipos son aceptables en el medio técnico (Asogym Valle, 2019).

Experiencia: La empresa tiene la experiencia que es base fundamental del conocimiento y juntamente con los estudios garantiza un excelente servicio. La experiencia en el campo laboral o profesional es la acumulación de conocimientos que una persona o empresa logra en el transcurso del tiempo (Asogym Valle, 2019).

Portafolio de productos: La empresa posee un amplio portafolio de bienes y servicios en el cual se contempla la información básica y precisa de la empresa, en el cual incluye: breve reseña histórica de la empresa, visión, misión, objetivos, productos, servicios, garantías, socios, proveedores, respaldos, clientes de la empresa y los datos de contacto (Asogym Valle, 2019).

Diversificación por nichos: La capacidad de la empresa para participar con sus productos en diferentes nichos de mercado, aspecto que reduce el riesgo de cartera del negocio (Asogym Valle, 2019).

Ubicación: Relaciona la importancia estratégica de la empresa en un lugar que permita la fácil atención al cliente con zonas de parqueo apropiados y de fácil ubicación (Asogym Valle, 2019).

Compromiso: la empresa tiene constancia y se empeña por prestar un buen servicio, hace las tareas con la mejor diligencia (Asogym Valle, 2019).

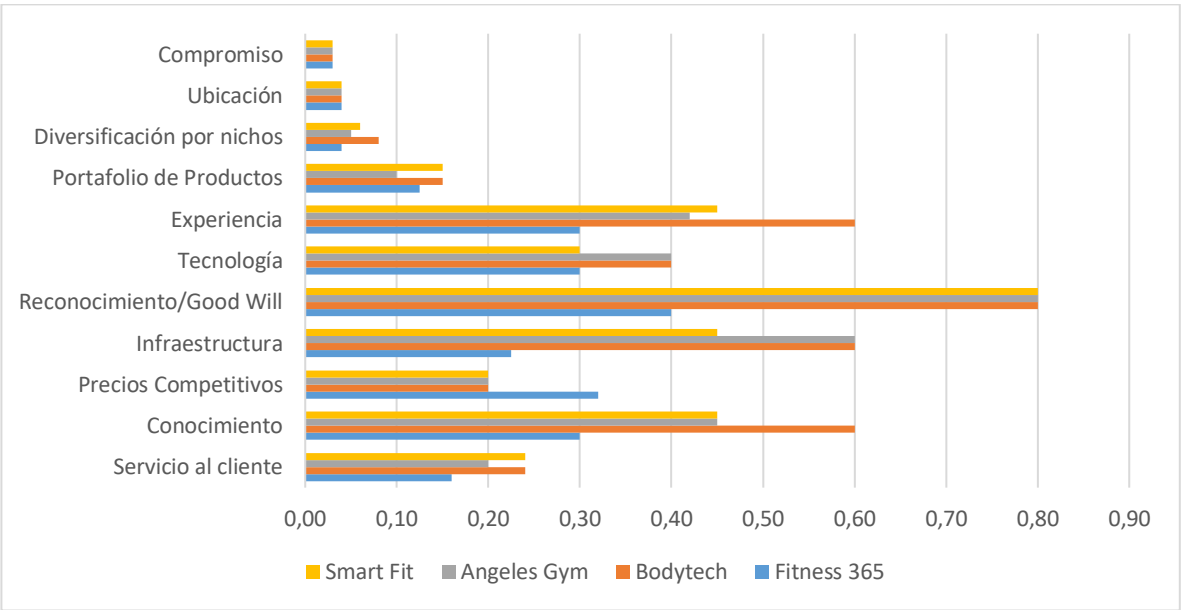
Tabla 13. Matriz de perfil competitivo de la empresa FITNESS 365

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		FITNESS 365		BODYTECH		ANGELES GYM		SMART FIT	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
Servicio al cliente	8	0,08	2	0,16	3	0,24	2,5	0,2	3	0,24
Conocimiento	15	0,15	2	0,30	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Precios Competitivos	8	0,08	4	0,32	2,5	0,2	2,5	0,2	2,5	0,2
Infraestructura	15	0,15	3	0,23	4	0,6	4	0,6	3	0,45
Reconocimiento/Good Will	20	0,2	2	0,40	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Tecnología	10	0,1	3	0,30	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Experiencia	15	0,15	2	0,30	4	0,6	2,8	0,42	3	0,45
Portafolio de Productos	5	0,05	2,5	0,13	3	0,15	2	0,1	3	0,15
Diversificación por nichos	2	0,02	2	0,04	4	0,08	2,5	0,05	3	0,06
Ubicación	1	0,01	4	0,04	4	0,04	4	0,04	4	0,04
Compromiso	1	0,01	3	0,03	3	0,03	3	0,03	3	0,03
TOTAL		1		2,24		3,74		3,29		3,17

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la Matriz de perfil competitivo de la tabla número 13 se aprecia que el competidor más fuerte para la empresa es Bodytech con un puntaje de 3,74. Según el gráfico de barras, se destaca para cada una de las empresas lo siguiente:

Gráfica 1. Importancia de los factores claves de los principales competidores de FITNESS 365



Fuente: Autora con base a la información de MPC de la tabla 8

La gráfica 1 evidencia que los aspectos más representativos de Fitness 365 son el conocimiento del mercado y el reconocimiento en el sector donde se ubica, ya que se encuentra en un centro comercial reconocido de Cali.

Para la empresa Ángeles Gym se destaca que los aspectos más fuertes de sus servicios son su portafolio de servicios, su reconocimiento (Good Will) y su infraestructura, el cual le ha servido para posicionarse en el mercado a nivel nacional e internacional.

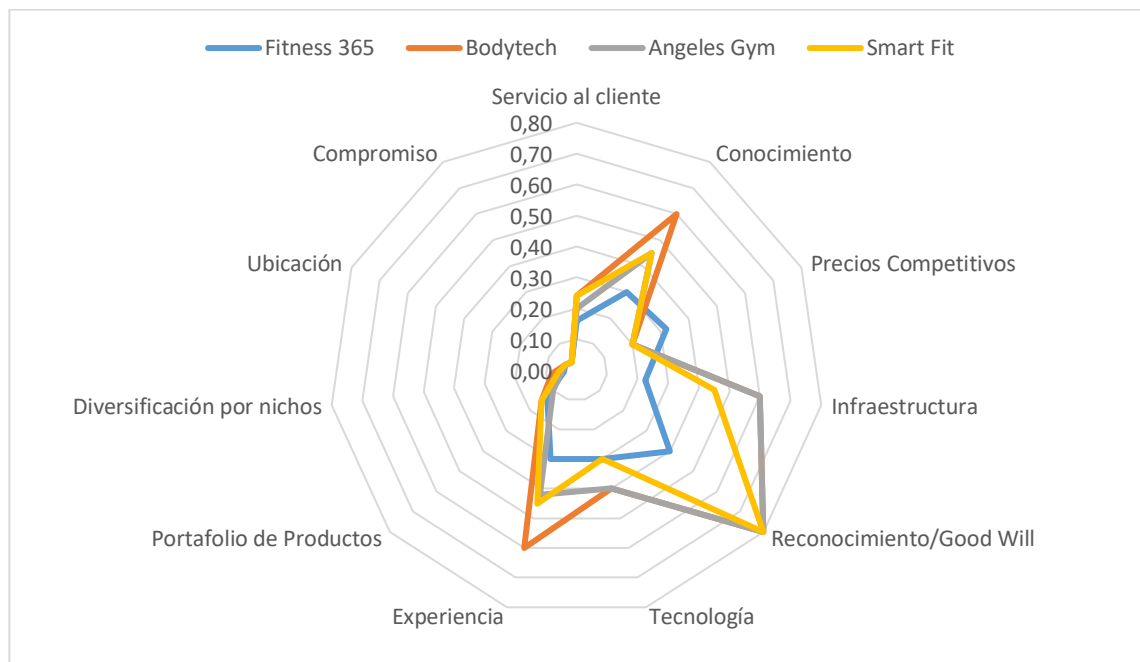
Mientras que para Smart Fit, los aspectos más representativos se concentran especialmente en el reconocimiento, el compromiso, servicio al cliente y los precios competitivos. Variables que deben ser muy visibles en el nicho del mercado que ellos manejan, ya que se encuentra en un entorno competitivo muy fuerte, dado que hay una alta competencia con formatos de alto costo que participan en esta torta de mercado.

En el caso de Bodytech son varios los aspectos en que se concentra esta empresa, tales como el reconocimiento, la tecnología, el portafolio de servicios, su ubicación,

la diversificación por Nichos de mercado, el servicio al cliente, el conocimiento y sus precios competitivos. Como se puede apreciar, esta empresa es un competidor muy fuerte para Fitness 365, ya que además de manejar un portafolio de servicios similares, cuenta con una estructura de servicio bien administrada.

Sin embargo, para un análisis más objetivo de este análisis se procedió a evaluar de acuerdo a la importancia de cada variable, encontrándose los siguientes resultados:

Gráfica 2. Radar comparativo de Benchmarking – Radar de valor sopesado



Fuente: Autores con base a la información de MPC de la tabla número 13

De acuerdo a la Gráfica número 2 es preciso analizar de manera comparativa a cada factor clave de éxito.

4.2.2.1. Servicio al cliente.

En el componente de servicio al cliente se observa que Bodytech y Smart Fit son los que mejores resultados reflejan con 0,24 cada uno, lo que demuestra un alto potencial que tienen estas cadenas de franquicia para administrar su relación con sus usuarios, los cuales aprovechan su musculo financiero para tener plataformas tecnológicas que les permite hacerles seguimiento a sus clientes, obteniendo diversos medios para llevar a cabo estrategias de retención y fidelización de clientes.

En el caso de Fitness 365 que solo alcanzo un 0,16 y Ángeles Gym con 0,20, se observa que estas empresas al no pertenecer a una cadena de franquicias que las respalde financieramente, carecen de estos medios para tener un mayor control sobre su servicio.

4.2.2.2. Conocimiento.

En esta variable, Bodytech con una calificación de 0,6 sigue estando a la cabeza, seguido de Smart Fit y Ángeles Gym con 0,45, donde se aprecia que estas compañías tienen un modelo de negocio claro que les permite generar estrategias efectivas para el posicionamiento de sus marcas y generar ofertas de valor que generalmente tienen una alta aceptación en los clientes.

En este sentido, Fitness 365 con una calificación de 0,4 deberá mejorar en este aspecto, para producir unas acciones que les permita ser reconocido por una propuesta de valor que lo diferencie de sus directos competidores y que sea reconocido por los clientes.

4.2.2.3. Precios competitivos.

En este componente las empresas Fitness 365 con una calificación de 0,32 y Smart Fit con una calificación de 0,24 son los establecimientos que ofrecen los precios más competitivos. Especialmente porque estas empresas atienden una categoría de clientes de bajo costo, la cual, no se puede medir de igual forma con gimnasios de alto costo como Bodytech y Ángeles Gym que obtuvieron una calificación de 0,25, dado que estos gimnasios atienden un segmento de mercado para estratos altos.

4.2.2.4. Infraestructura.

En infraestructura se observa que tanto los Gimnasios de alto costo como Bodytech y Ángeles Gym con una calificación de 0,6 son los que mayores fortalezas tienen y en especial Ángeles Gym que presta un servicio especializado a la recuperación del deportista.

Sin embargo, Smart Fit y Fitness 365, a pesar de que mostraron una menor calificación con 0,45 y 0,23 respectivamente, son establecimientos dotados con buenas máquinas y con personal capacitado para prestar un buen servicio.

4.2.2.5. Reconocimiento / Good Will.

En el análisis realizado en esta variable se observa que los gimnasios Bodytech y Smart Fit son los que mayor reconocimiento en el mercado con una calificación de 0,8, hecho que obedece a su alta experiencia en el sector como franquicia a nivel

de Latinoamérica, además de aprovechar su fortaleza financiera para apalancar el posicionamiento de sus marcas en las regiones donde hace presencia.

En el caso de Ángeles Gym con una calificación de 0,6 se evidencia su buen reconocimiento en la ciudad de Cali, pero no en las magnitudes de las franquicias analizadas. Aspecto que todavía falta por desarrollar en la empresa Fitness 365 que apenas tiene 2 años en el mercado y por ello, su baja calificación.

4.2.2.6. Tecnología.

En este aspecto, se destaca a Bodytech y Ángeles Gym como los mejores calificados (con 0,4), dado que su maquinaria es actualizada y cuenta con personal altamente calificado en la actividad de acondicionamiento físico, además de tener personal especializado como Deportólogos, Psicólogos y Nutricionistas que proporcionan una atención integral a sus clientes.

Mientras que en una menor calificación se encuentran Fitness 365 y Smart Fit con 0,3, lo cual es entendible, pues a pesar de tener unas máquinas de alta tecnología, dentro de su servicio carecen de un personal profesional que proporcione una atención integral a sus usuarios, lo cual, es entendible, dado que estos establecimientos se dirigen a un segmento de bajo costo.

4.2.2.7. Experiencia.

En esta variable se evidencia que Bodytech y Smart Fit por su trayectoria como cadena de franquicias son los que mayor calificación tienen (0,6 y 0,45), lo que les da mejores posibilidades para conocer el mercado y tener las mejores capacidades para atenderlo.

En el caso de Ángeles Gym tiene buena experiencia en su servicio especializado de recuperación de deportista, mientras que Fitness 365, apenas lleva una trayectoria de 2 años.

4.2.2.8. Portafolio de productos.

En este aspecto, los mejores posicionados en la oferta de servicios se encuentran las cadenas de franquicias, tales como Bodytech y Smart Fit, quienes cuentan con una variedad de servicios directos y complementarios que les permite diversificar sus ingresos, las cuales, se encuentran respaldado con su red de proveedores que les permite ofrecer paquetes.

Mientras que con una menor calificación aparecen Ángeles Gym, a pesar de que sus servicios son especializados y Fitness 365 que apenas ofrece servicios básicos de un gimnasio tradicional.

4.2.2.9. Diversificación por nichos.

Aunque Bodytech y Smart Fit ya tienen focalizados sus segmentos de servicio, estas empresas tienen una mayor capacidad para gestionar actividades promocionales en diferentes nichos del mercado, y por ello, presentan una mejor calificación.

Para el caso de Ángeles Gym y Fitness 365 se observa que el primero está focalizado en el segmento de recuperación física de deportistas y el segundo al segmento de bajo costo como gimnasio tradicional, sin embargo, presentan poca flexibilidad para atender a otro tipo de clientes.

4.2.2.10. Ubicación.

En esta variable, Bodytech y Smart Fit son los que se encuentran mejor calificados, dado que estos se localizan en lugares estratégicos de la ciudad, donde existe un alto flujo de personas. Además, los clientes pueden disfrutar de servicios adicionales como el parqueadero y la seguridad, puesto que estas empresas se ubican en importantes centros comerciales.

Para el caso de Ángeles Gym y Fitness 365, aunque se encuentran bien ubicados, solo cuentan con una sola sede en la ciudad, lo que les da una menor presencia para atender a sus clientes.

4.2.2.11. Compromiso.

Aunque es una variable considerada por Asogym Valle, se calificó en igual valor para todos los establecimientos analizados, dado que este componente es una cuestión interna de cada organización que no fue posible evaluarla de manera individual, pues se asume que toda empresa busca alcanzar un alto nivel de compromiso para atender de la mejor manera a sus clientes.

4.3. CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS DEL SECTOR Y DEL BENCHMARKING

En el análisis sectorial se pudo determinar que la tendencia mundial focalizada al cuidado de la salud física y mental representa un auge favorable para los negocios involucrados en el sector Fitness, quien abarca una variedad de oferta de servicios en materia de actividad física, salud y belleza.

En este orden de ideas, se observa que la creciente demanda de estos servicios, ha permitido que los centros de acondicionamiento físico tengan una proyección importante en el mercado colombiano, donde actualmente ya se han venido posicionando importantes empresas de franquicia como Bodytech y Smart Fit.

Por el lado de la evaluación de las fuerzas competitivas del sector, se pudo establecer que las amenazas más representativas se encuentran en la fortaleza de los competidores actuales y los competidores entrantes, dado que ya existen en el mercado, franquicias internacionales con alto musculo financiero que atienden el segmento de bajo costo, lo que se constituye en una amenaza fuerte para la empresa Fitness 365.

En el caso del análisis de Bechmarking, se observa que la empresa Fitness 365 sobresale en los precios competitivos, pero en todas ellas se observa que en los demás factores el reconocimiento en el mercado (Good Will) es uno de los más importantes, siendo la variable de mayor fortaleza entre sus directos competidores, debido a que este tipo de negocios tiene su mayor impulso promocional en el mercadeo boca a boca que entregan los clientes, quienes recomiendan aquellos que llenen sus expectativas.

De acuerdo a este análisis, la empresa Fitness 365 debe fortalecer su servicio al cliente para mejorar su imagen corporativa, donde deberá focalizar sus esfuerzos en la mejora de todos los procesos que intervienen en su cadena de valor.

También deberán atender segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas, esto les implicará grandes inversiones de capital en tecnología de información (CRM y ERP) pero hará que sus costos se disminuyan por tanto podrá seguir ofreciendo precios competitivos.

Por otro lado, para cautivar aquellos clientes especializados, se requiere una estrategia de diferenciación, que consista en crear al producto valores agregados que les permita ser percibidas en todo el sector como únicas, centrarse básicamente en el servicio al cliente que es precisamente lo que están haciendo los grandes formatos. Por último, una estrategia de mercadeo frente a las variables de decisión sobre las cuales la empresa tiene mayor control, podrían implementarse:

Precio: Estrategia de precios por grupo o familias para generar un mayor volumen de venta.

Producto: Ampliar variedad de servicios que les permita diversificar su oferta y tener mayores posibilidades de percibir ingresos.

Plaza: Llegar a más clientes por medio de medios masivos como Internet, por catálogo, llamadas telefónicas, y otros medios de comunicación masivos.

Promoción: Ofrecer cupones o vales de descuentos, obsequiar regalos ofrecer descuentos por temporadas, hacer sorteos o concursos entre los clientes, poner anuncios en diarios, revistas y/o Internet y participar en ferias empresariales del sector.

5. ANÁLISIS DE SITUACIÓN INTERNA

En este capítulo se realiza un análisis de la situación actual que tiene la empresa Fitness 365, focalizando la evaluación en los procesos principales, de acuerdo a las variables analizadas en el Balance Score card. Entre los que se encuentran los procesos internos, los procesos financieros, los procesos con el cliente y los procesos de personal.

De manera adicional, se realizó una evaluación general de los procesos de mercadeo y ventas, dado que es importante definir estrategias al respecto para proyectar su crecimiento en los próximos años.

5.1. ANÁLISIS DE PROCESOS OPERATIVOS

El desarrollo de este análisis se abordó con base a una entrevista realizada a la administradora sobre los procesos mencionados, los cuales se clasificaron en fortalezas y debilidades, teniendo en cuenta lo manifestado por la persona entrevistada.

A continuación, se muestra en las tablas 14, 15, 16 y 17 los resultados obtenidos de esta evaluación.

El análisis se inicia con la evaluación de procesos internos, donde se tuvo en cuenta la cadena de valor de Porter que contempla actividades claves o primarias y actividades secundarias o de apoyo, las cuales se analizan por áreas funcionales (Butterfield, 1999). Ver tabla 14

Tabla 14. Evaluación de procesos internos

Actividades	Procesos	Descripción	Fortaleza o debilidad	Porque
Primarias	Operación	Capacidad de planta	Debilidad	En horarios picos, en las noches se llena mucho y las máquinas están a tope.
		Instructores	Fortaleza	Son fisicoculturistas y profesionales en deporte.
		Procesos de atención de instructores	Debilidad	No hay un proceso definido.
		Maquinarias	Fortaleza	Hay máquinas de última tecnología y en excelente estado.

Actividades	Procesos	Descripción	Fortaleza o debilidad	Porque
Primarias	Operación	Horarios	Fortaleza	Horarios continuo y extendido: 6 am a 11pm.
		Seguridad (del trabajador y a los clientes).	Fortaleza	Por estar en un centro comercial es estricta y el ingreso es marcando la cédula en una puerta automática.
Secundarias	Administración	Gestión de recursos humanos	Debilidad	No hay
		Gestión contable	Debilidad	No hay
		Gestión de atención al cliente externo:	Debilidad	No hay
	Tecnología	Gestión de comunicaciones:	Debilidad	Es muy empírico
		Gestión de página web:	Debilidad	No hay página web
		Gestión de mercadeo virtual	Debilidad	Es muy empírico

Fuente: resultados de entrevista

De acuerdo al análisis realizado en los procesos internos de la empresa, se observa que en las actividades primarias existen mayores fortalezas que debilidades, lo que significa un potencial importante en las actividades claves que favorecen su dinámica productiva. Sin embargo, los resultados de las actividades secundarias, revela mayores debilidades que fortalezas, mostrando deficiencias en las unidades de apoyo que son necesarias para respaldar las unidades claves de la organización.

Prosiguiendo con el análisis interno se efectuó la evaluación de procesos financieros es indispensable para la organización, dado que permite evaluar la forma como se gestionan los recursos de la compañía en materia de inversión, financiación, reparto de utilidades y capital de trabajo, los cuales son necesarios para su sostenibilidad y crecimiento financiero (García, 2003).

A continuación, en la tabla 15, se muestra la evaluación de los procesos financieros de la empresa Fitness 365 de Cali.

Tabla 15. Evaluación de procesos financieros

Procesos	Descripción	Fortaleza o debilidad	Porque
Situación financiera	Liquidez: (Como está la generación de efectivo).	Fortaleza	Buena porque los clientes pagan en efectivo.
	Rentabilidad: (hablar del nivel de generación de utilidades)	Debilidad	Apenas después de un año de funcionamiento, se empezó a llegar punto de equilibrio.
	Endeudamiento: (Hablar del nivel de endeudamiento y deudas con las entidades financieras).	Debilidad	Porque hay muchas deudas con Bancos.
Fuentes de financiación	Internas: (reinversión de utilidades del negocio o aporte de socios).	Debilidad	No se hace reinversión por que las ganancias no dan para hacerlo.
	Externas: (créditos bancarios, venta de activos, proveedores, otros).	Debilidad	No hay financiación externa de nadie.
Actividades de inversión	Políticas de inversión: (existen o no)	Debilidad	No existen.
	Excedentes de recursos: (que hacen con los excesos de recursos).	Debilidad	Rara vez queda excedentes, si quedan se utilizan para pagar deudas que están pendientes.

Fuente: resultados de entrevista

El cuadro número 15, evidencia en los procesos financieros de la empresa que el nivel de fortalezas es menor al nivel de debilidades, lo que revela un mal desempeño en su gestión financiera que deberá fortalecerse para llevar a cabo el plan de acciones estratégicas que se propondrán en esta investigación.

En este sentido, se debe tener en cuenta que cuando no existen procesos claros para administrar los recursos financieros, existe un alto riesgo que se traduce en menores posibilidades para gestionar el capital de trabajo y de encontrar las fuentes de financiación más adecuadas para la generación de valor (García, 2003).

Después de indagar sobre los aspectos financieros, se siguió con el análisis de los procesos con los clientes, el cual, permite diagnosticar las herramientas que utiliza la empresa para establecer la conexión y la experiencia que tiene con sus usuarios, de tal manera que tenga información de referencia que le permita diseñar estrategias efectivas para lograr su fidelización y el aumento de sus ventas (Alcaide, 2015).

A continuación, en la tabla 16, se muestra la evaluación de los procesos con los clientes de la empresa Fitness 365 de Cali.

Tabla 16. Perspectiva de procesos con el cliente

Procesos	Descripción	Fortaleza o debilidad	Porque
Captación	Actividades de mercadeo:	Debilidad	La única forma de captar es pagando pauta en Instagram que no la hace alguien experto y mediante actividades que hace el c.c y nos involucra o algunos domingos del mes hacemos clases grupales gratis en la terraza del c.c (este espacio no lo cobra el c.c) y así atraemos personas.
	Actividades comerciales:	Debilidad	Están enfocadas en promociones; ejm: inscripción de 2 personas, paga 45 en lugar de 60 c/u o por tiempo limitado Ejm: inscríbete del 1 al 30 de diciembre y recibe 20% dto o alianzas (Claro, Invercoob y fonaviemcali) donde el cliente recibe el 20% en la inscripción.
Fidelización	Actividades para fidelizar:	Debilidad	No hay.
	Actividades postventa	Debilidad	Ofrecer a los clientes personalizados o productos de suplementos.
Atención al cliente	Canales de comunicación:	Fortaleza	Whatsapp, Instagram y volantes en el local.
	Índices de satisfacción	Debilidad	No los conocemos.

Fuente: resultados de entrevista

En la evaluación de perspectiva de procesos con los clientes que se mostró en la tabla número 16, se observa que la empresa tiene de manera significativa, mayores debilidades que fortalezas, lo que muestra una baja conexión con sus clientes y los mercados que atiende, los cuales son necesarios para fortalecer su fidelización y abrir nuevas oportunidades de negociación.

Otra de las variables evaluadas en el presente análisis hace referencia a la perspectiva de procesos con los empleados como se menciona en el Balance Scorecard, aspecto que es necesario para capitalizar los talentos del capital humano de las empresas, en este sentido, se aprecia como las relaciones de poder se han venido transformando, dado que las empresas ya no ven al empleado como un simple subordinado, sino como un cliente interno o un socio estratégico. (DELOITTE, 2015). En este contexto se ha venido desarrollando esquemas de trabajo que ha roto con los tiempos laborales tradicionales, pues estos son parciales

o flexibles, de acuerdo a las necesidades del mercado de las empresas, quienes prefieren conformar equipos de trabajo especializados que respondan a esos requerimientos. (Hernández, y otros, 2016).

A continuación, en la tabla 17, se muestra la evaluación de los procesos con los empleados de la empresa Fitness 365 de Cali.

Tabla 17. Perspectiva de procesos con los empleados

Procesos	Descripción	Fortaleza o debilidad	Porque
Reclutamiento	Cuando requiero una persona se pide recomendaciones con instructores o personas de confianza de alguien para suplir la vacante	Debilidad	No hay un proceso establecido.
Selección	Se hace por recomendación	Debilidad	No se sigue un protocolo.
Diseño de cargos	Los pocos cargos que hay tienen sus funciones de acuerdo a lo que se considere como dueña	Debilidad	No hay un documento establecido con el diseño de cargos.
Evaluación del personal	Nunca se hace	Debilidad	No se tiene este proceso.
Beneficios sociales	No tenemos beneficios sociales, a los empleados no se les paga seguridad social	Debilidad	No existen.
Clima laboral	Es bueno pero al trabajar con la misma familia a veces es difícil manejar situaciones conflictivas, por lo que se confrontan de una mala forma	Debilidad	No se ha evaluado nunca el clima laboral a quienes trabajan en el gimnasio.
Capacitación	La capacitación la hace la dueña del gimnasio y esta es en temas administrativos o de mercadeo	Debilidad	No existe un proceso formal de capacitación.

Fuente: resultados de entrevista

En la tabla número 17 se observa que en los procesos de desarrollo con los empleados la empresa Fitness 365, presenta debilidades significativas que pueden afectar su operación y la comunicación organizacional, dado que no tiene

parámetros claros para orientar el trabajo de sus colaboradores y para manejar situaciones de conflicto.

En efecto, la compañía debe considerar dentro de su plan estratégico, unos patrones claves de comportamiento organizacional que le permita a su planta de personal, alinearse a los objetivos corporativos.

En la evaluación anterior se puede observar que la empresa desde el ámbito operativo presenta mayores debilidades que fortalezas en todos los procesos evaluados, lo que significa que hay una necesidad de generar estrategias que potencien su situación interna.

5.2. ANÁLISIS DE PROCESOS COMERCIALES

Este análisis también se desarrolló con base a una entrevista realizada a la administradora acerca de la mezcla de mercadeo, la cual se fortaleció con una entrevista realizada a los clientes donde se busca identificar su nivel de satisfacción con el servicio y las necesidades o sugerencias de mejora.

5.2.1. Evaluación de procesos de mercadeo.

En primera instancia, se evaluó el proceso de mercadeo que utiliza la empresa, destacando las variables de las 4p del mercado (Precio, producto, plaza y promoción), con el propósito de determinar las respectivas fortalezas y debilidades al respecto, las cuales se pueden apreciar a continuación en la tabla 18.

Tabla 18. Evaluación de la mezcla de mercadeo actual de la empresa

Variable	Descripción de estrategias (como lo está haciendo)	Fortaleza o debilidad	Porque
Producto	1) Acondicionamiento físico (Rutina, toma de medidas, control de peso, clases de aerorumba grupales, aeróbicos) 2) Venta de batidos saludables. 3) Venta de suplementación deportiva 4) Venta de torta proteica 5) Venta de bebidas refrescantes 6) Servicio de entrenamiento personalizado. 7.) Instalaciones cómodas.	Fortaleza	Porque aparte del servicio principal que es acondicionamiento físico, se generan ventas cruzadas ofreciendo demás opciones al cliente, suplementos, bebidas y entrenamiento personalizado.

Variable	Descripción de estrategias (como lo está haciendo)	Fortaleza o debilidad	Porque
Promoción	Se realiza mediante Instagram y por medio de WhatsApp a aquellos clientes de los cuales tenemos su celular.	Debilidad	La promoción no es fuerte y no está basada en una estrategia.
Plaza	Es un centro comercial relativamente nuevo y que tiene baja afluencia de público, los clientes los trae el tráfico natural del centro comercial.	Fortaleza	Ubicación estratégica y afluencia de tráfico natural
Precio	El precio se fijó analizando la competencia del sector, por ende se buscó tener un bajo costo en comparación con otros gimnasios de renombre	Fortaleza	Porque es un precio cómodo para estar en un centro comercial.

Fuente: resultados de entrevista

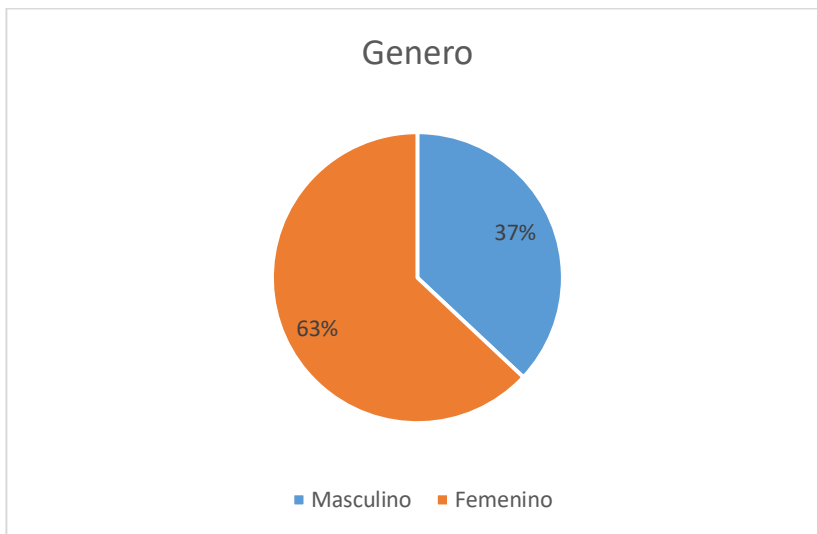
La evaluación de la mezcla de mercadeo de la empresas es importante para conocer las estrategias que realiza la compañía para lograr el acercamiento con sus clientes, los cuales se pueden identificar, a través de las acciones de las 4p del mercado que se integran en estrategias de producto, promoción, plaza y precio (Kotler & Armstrong, 2016).

De acuerdo, a la evaluación del proceso de mercadeo se observa que en esta variable, la compañía cuenta con mayores fortalezas que debilidades, el cual deberá fortalecerse para tener una mayor proyección competitiva en el mediano y largo plazo.

5.2.2. Evaluación de satisfacción de clientes.

En el presente análisis se realizó una evaluación con los clientes, donde se busca conocer su percepción frente al servicio que reciben en la empresa Fitness 365, de tal manera que pueda identificar su satisfacción y oportunidades de mejora. A continuación, se muestra el resultado de las entrevistas realizadas, donde su formato se puede revisar en el anexo A de este trabajo, el cual se realizó a 73 clientes.

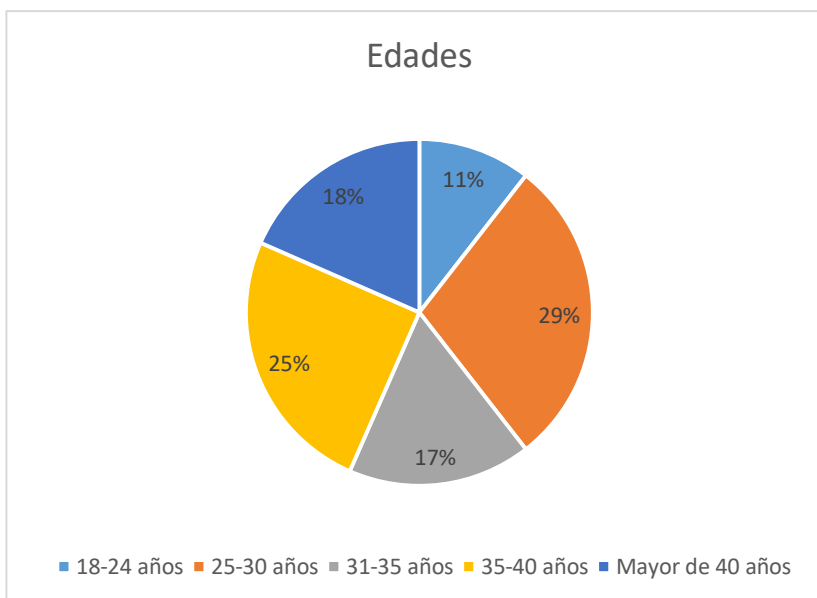
Gráfica 3. Clientes entrevistados por genero



Fuente: resultados de entrevista

La gráfica 3 muestra que la mayor parte de clientes entrevistados son del género femenino con un 63%, mientras que el género masculino fue del 37%. Este resultado es una tendencia normal para este establecimiento, dado que los clientes más representativos de Fitness 365 son las mujeres.

Gráfica 4. Clientes entrevistados por edad

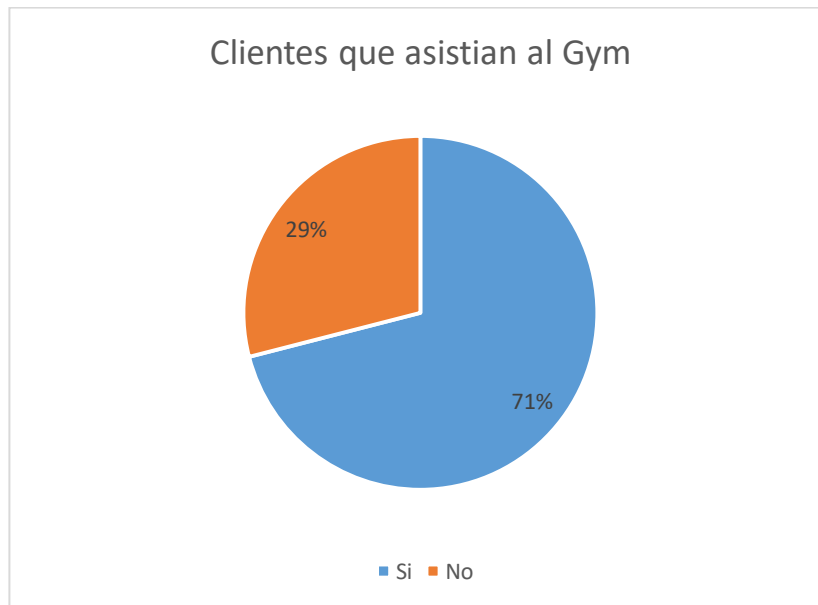


Fuente: resultados de entrevista

Los clientes entrevistados fueron desde los más jóvenes con edad mínima de 16 años hasta los 64 años, de los cuales la mayoría de ellos se concentran en edades de 25 a 30 años con un 29% y de 35 a 40 años con un 25%. Mientras que en menor proporción se encuentran aquellos mayores de 40 años (18%), los de 31 a 35 años (17%) y los de 18 a 24 años (11%).

Se observa que la mayor parte de los clientes entrevistados se localizan en edades maduras y productivas con buen criterio para responder a la presente entrevista.

Gráfica 5. Clientes que asistían al gimnasio antes de la pandemia

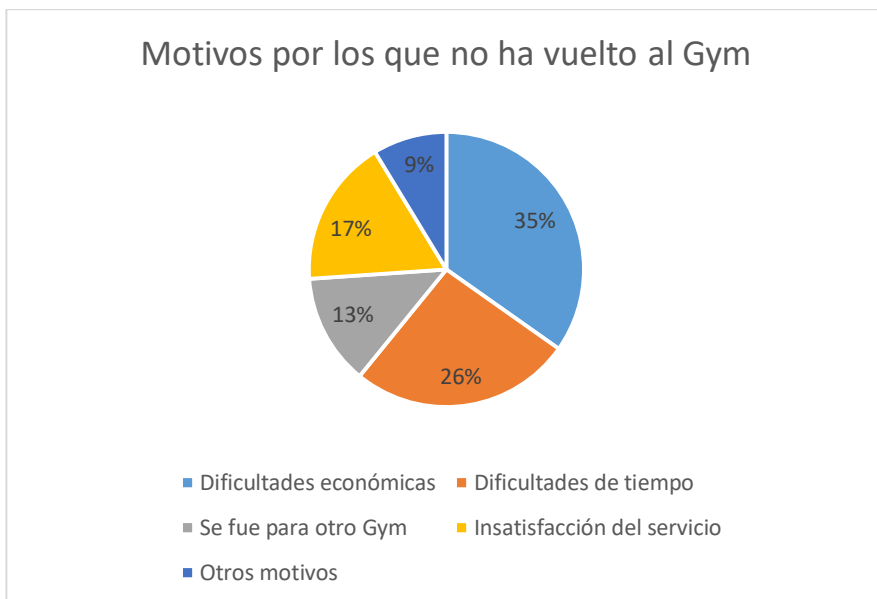


Fuente: resultados de entrevista

De acuerdo a los resultados de la entrevista, se observa que el 71% de los clientes entrevistados venían asistiendo al gimnasio, lo cual es positivo, dado que en su gran mayoría gozaba de sus servicios y por tanto, aportará buena información para evaluar sus niveles de satisfacción y generar ideas de mejoramiento.

Sin embargo, los que dejaron de asistir argumentaron diversos motivos, entre los que se destacan:

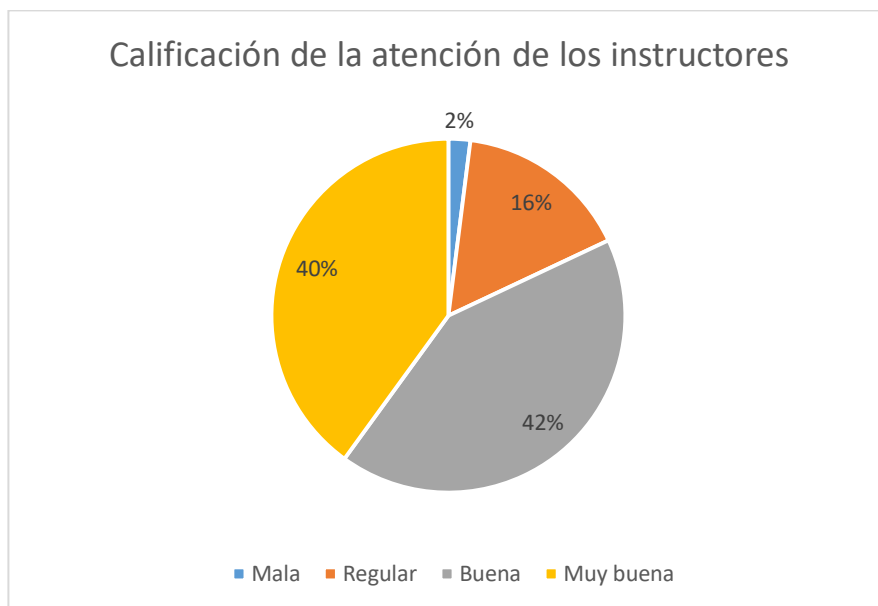
Gráfica 6. Motivos por los cuales algunos clientes entrevistados dejaron de asistir al Gym



Fuente: resultados de entrevista

La gráfica 6 revela que los motivos más representativos por los que los clientes han dejado de asistir a las instalaciones de Fitness 365 es por dificultades económicas (35%), dificultades de tiempo (26%) y con una menor importancia se destaca los que estuvieron insatisfechos (17%), seguidos por los que se fueron para otro gimnasio (13%) y por otros motivos (9%). Estas cifras demuestran que el porcentaje de personas que se fueron por insatisfacción es muy pequeño, lo que es algo positivo.

Gráfica 7. Calificación de la atención de los instructores

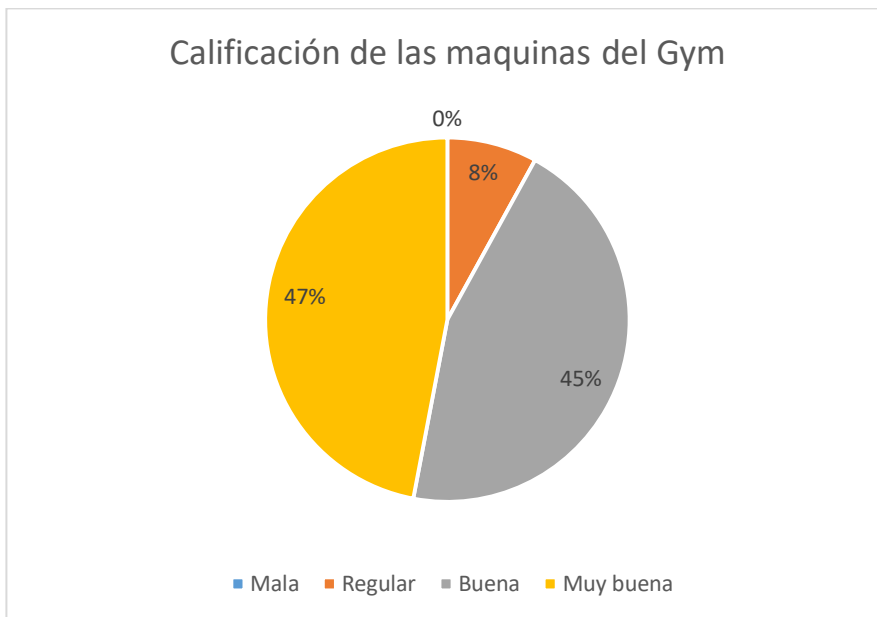


Fuente: resultados de entrevista

La gráfica 7 revela que más del 80% de los clientes (un 42% como bueno y un 40% como muy buena) considera que es buena, mientras que un 16% la considera regular y un 2% como mala.

Estos resultados revelan que a pesar de existir una buena percepción de los clientes por parte de los instructores, es necesario trabajar más en esta atención, dado que este personal es el que se encuentra en mayor contacto con los clientes y por tanto, un 20% de insatisfacción es un porcentaje todavía elevado si se tiene en cuenta que ellos tienen diversas opciones en la competencia para elegir estos servicios.

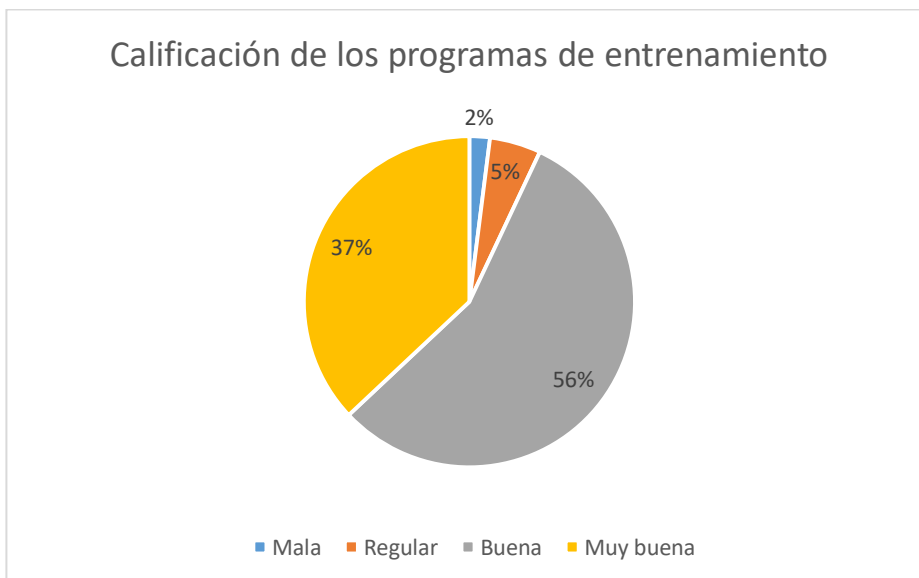
Gráfica 8. Calificación de los equipos del Gimnasio



Fuente: resultados de entrevista

Los resultados de la gráfica 8 evidencian que cerca del 92% de los clientes están satisfechos con los equipos del gimnasio, lo cual es un margen positivo y confirma lo que en la opinión de la administradora era una de las fortalezas de la empresa.

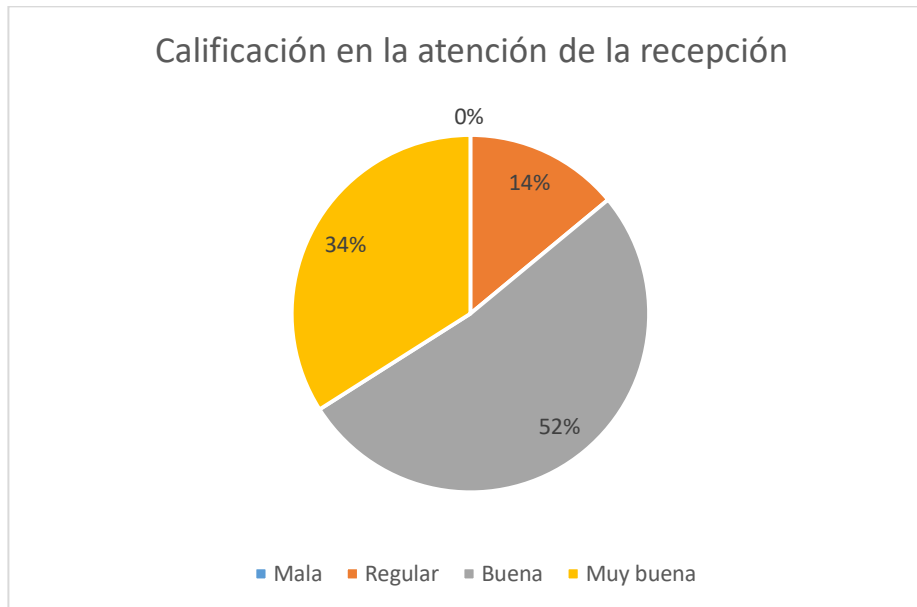
Gráfica 9. Calificación de los programas de entrenamiento



Fuente: resultados de entrevista

Los resultados de la gráfica 9 también revelan una satisfacción favorable del 93% de los clientes sobre las rutinas o programas de entrenamiento que les da el gimnasio Fitness 365, hecho que fue resaltado como una fortaleza por parte de la entrevista realizada a su administradora, la cual señaló que tienen instructores calificados.

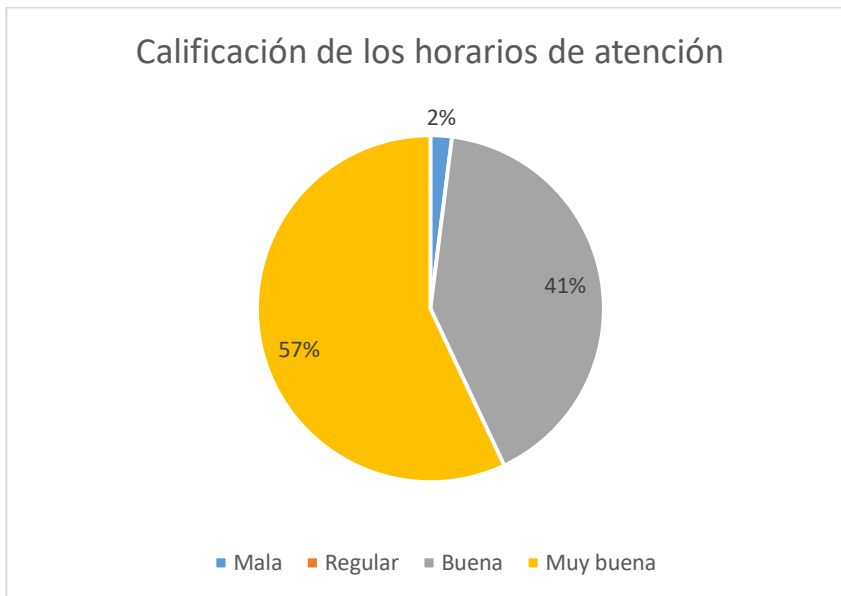
Gráfica 10. Calificación de la atención en la recepción



Fuente: resultados de entrevista

La gráfica10 muestra que el 86% de los clientes entrevistados está satisfecho con la atención brindada en recepción, lo cual es positivo, dado que esta persona es la que tiene el primer contacto con los clientes actuales y potenciales, lo cual es vital para la gestión comercial del negocio.

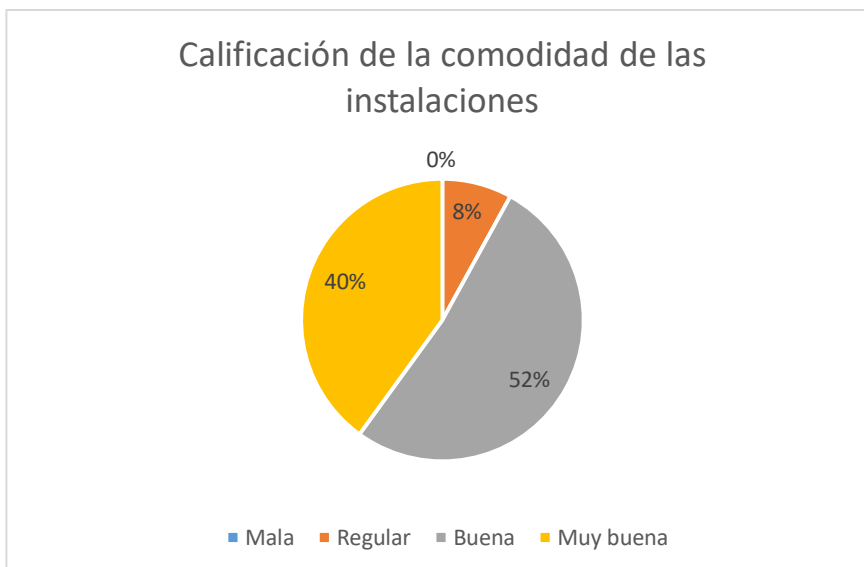
Gráfica 11. Calificación de los horarios de atención



Fuente: resultados de entrevista

La gráfica 11 evidencia que el 98% de los clientes entrevistados se encuentran satisfechos con los horarios de atención, lo cual es positiva esta variable en este tipo de servicios, puesto que se les está facilitando las posibilidades de entrenamiento de sus usuarios.

Gráfica 12. Calificación de la comodidad de las instalaciones



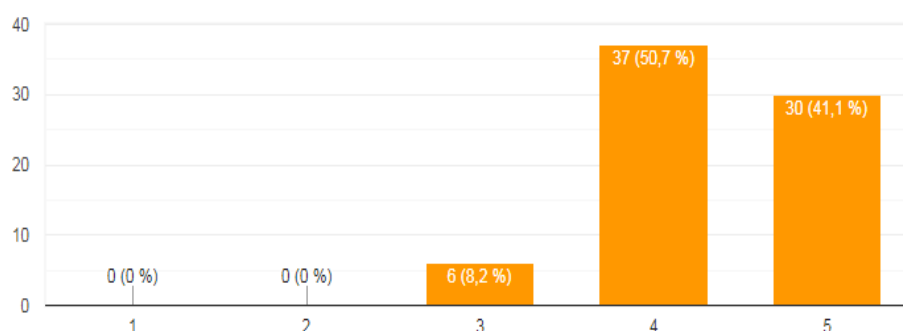
Fuente: resultados de entrevista

La gráfica 12 muestra que el 92% de los clientes entrevistados, están satisfechos con el espacio de las instalaciones del gimnasio, lo cual, resulta ser positivo y corrobora lo confirmado por la administradora del establecimiento, en cuanto a la calidad que ofrece su empresa.

Gráfica 13. Calificación general que los clientes entrevistados le dan al Gimnasio Fitness 365

En una escala de 1 a 5, donde el número menor es la calificación más baja, que calificación en general le daría a usted al Gimnasio Fitness 365?

73 respuestas



Fuente: resultados de entrevista

La gráfica 13 evidencia que el 91,8% de los clientes entrevistados se encuentran satisfechos con los servicios prestados, el 8,2% afirma que es regular y solo el 1% se encuentran totalmente insatisfechos. Estas cifras son positivas y demuestra que la empresa ha realizado una buena labor en la operación del servicio.

En cuanto a las propuestas de mejora que propusieron los clientes entrevistados en cada una de las variables analizadas se destaca una diversidad de recomendaciones que se rescataron en el trabajo de campo realizado, la cual, se puede visualizar en la tabla número 19.

Tabla 19. Propuestas de mejora por parte de los clientes entrevistados al gimnasio Fitness 365

¿Cómo crees que podemos mejorar la atención de los instructores?	¿Cómo crees que podemos mejorar nuestra maquinaria deportiva?	¿Cómo crees que podemos mejorar las rutinas que se te asignan?	¿Cómo crees que podemos mejorar la atención de las secretarias?	¿Cómo crees que podemos mejorar la comodidad en las instalaciones del gimnasio?
Me parece excelente la atención de los instructores, estando muy pendientes de sus clientes ir revisando constante mente si en cada circuito continúan haciendo los ejercicios de la manera correcta	Implementando más maquinaria diferentes	Con los objetivos de cada persona	Es súper la atención	Es súper la comodidad
Me parece excelente la atención de los instructores, estando muy pendientes de sus clientes ir revisando constante mente si en cada circuito continúan haciendo los ejercicios de la manera correcta	Implementando más maquinaria diferentes	Con los objetivos de cada persona	Es súper la atención	Es súper la comodidad
Variar rutinas, se vuelve muy repetitivo todo	Aseo constante, a veces quedan rastros de mucho sudor	Asignar según la necesidad de las personas, subir, bajar, aumentar masa etc.	Mejorar la actitud	Esta bien
Si	Mejores máquinas	Mejores instructor	No	Protección del covid
Que no solo den una instrucción básica sino que vayan más allá, que tenga un plus	La maquinaria esta bien	Haciendo evaluaciones mas seguidas	Siendo más amables y atentas.	Mejorar la adecuación de los baños
Teniendo más atención sin que uno tenga que llamarlos.	Las maquinas estan bien	Mirando en cierto tiempo si dan resultados o no	Siendo mas amables	Teniendo todo impecable
Más rutinas funcionales	Mejor tecnología	Más ejercicios funcionales	Mejor presentación	Más aire acondicionado

¿Cómo crees que podemos mejorar la atención de los instructores?	¿Cómo crees que podemos mejorar nuestra maquinaria deportiva?	¿Cómo crees que podemos mejorar las rutinas que se te asignan?	¿Cómo crees que podemos mejorar la atención de las secretarias?	¿Cómo crees que podemos mejorar la comodidad en las instalaciones del gimnasio?
Pueden mejorar estando siempre pendientes de los ejercicios que realizamos, que estén bien. Para poder progresar y no llegarnos a lesionar. Tener una asesoría siempre.	Considero que las máquinas están bien.	Asesorando siempre a las personas para que tengan un mejor resultado.	Para mí está bien la atención	Para mí el gym es cómodo
Mejores máquinas	Mantenimiento	No están buenas	Si	Súper
Mejores máquinas	Mantenimiento	No están buenas	Si	Súper
Que estén más atentos, haciendo recorrido en el gym verificando que cada quien esté haciendo bien el ejercicio	.	Me parecen que están bien	La atención está bien	A veces las toallas para limpiar las máquinas estaban sucias y los baños no son muy cómodos, no contaba para secarse las manos y a veces no había jabón
Más instructores para que puedan estar pendiente de un 70% de los afiliados	Máquinas de cardio deben tener el cronómetro	N/A	No, la atención es buena	Más ventiladores
No he asistido al gimnasio	No he asistido al gimnasio	No he asistido al gimnasio	No he asistido al gimnasio	No he asistido al gimnasio
La atención es muy buena, los instructores están al pendiente de uno, y las clases grupales son excelentes	Están bien, aunque como sugerencia le pueden poner el nombre a cada máquina o un dibujo para saber que ejercicios se pueden hacer en ella, así uno va mirando con la rutina y no estaría digamos molestando a cada rato al instructor.	Estar al pendiente del peso y los cambios del usuario	Son muy atentas y muy formales	Son buenos

¿Cómo crees que podemos mejorar la atención de los instructores?	¿Cómo crees que podemos mejorar nuestra maquinaria deportiva?	¿Cómo crees que podemos mejorar las rutinas que se te asignan?	¿Cómo crees que podemos mejorar la atención de las secretarías?	¿Cómo crees que podemos mejorar la comodidad en las instalaciones del gimnasio?
Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna
más personalizado	Adquiriendo más maquinaria que más se utiliza	Validando la intensidad y reforzando a medida que se va avanzando en la rutina	A mi parecer la atención es excelente	Más limpieza en determinadas zonas
es excelente nada que agregar	sin comentarios todo perfecto	sin comentarios todo perfecto	sin comentarios todo perfecto	solo necesita un poco más de ventilación, de resto todo perfecto
Colocando más instructores, ya que va mucha gente	colocándole el nombre a cada maquina	están bien	ESTA BIEN	Bajando el nivel de música
Avecés se enfocan mucho en determinado cliente dejando a los demás a un lado, también se les ve charlando mucho en vez de hacer rondas más seguidas	están bien las maquinas	Me parecieron bien cuando estuve	A veces están muy bien y sonrientes, otras veces pareciera que se traen problemas personales al trabajo, se les ve de mal humor	En general es buena
Más Comunicación Personal	Dividiendo Los Espacios Para Evitar Contacto Con Los Demás	No Hay Necesidad	Buena Actitud, Motivarnos A La Hora De Empezar	Todo Esta Bien Comodo
Logrando un mayor acompañamiento	Colocando cronómetros que midan el tiempo de cada actividad	Explicando a profundidad porque se realizan	A través de capacitaciones en experiencias de servicio	Desinfección frecuente a las maquinas
Son excelentes. Están pendientes si termino de realizar las repeticiones y te abordan o los llamas para el siguiente ejercicio	Son buenas, podrían solo agregar más maquinas	Sin excelente	Uniforme.	Ahora en tiempos de pandemia con todas las medidas de bioseguridad

¿Cómo crees que podemos mejorar la atención de los instructores?	¿Cómo crees que podemos mejorar nuestra maquinaria deportiva?	¿Cómo crees que podemos mejorar las rutinas que se te asignan?	¿Cómo crees que podemos mejorar la atención de las secretarías?	¿Cómo crees que podemos mejorar la comodidad en las instalaciones del gimnasio?
Esta muy bien	Esta muy bien	Esta muy bien	mayor cordialidad	Esta muy bien
Que busquen la forma de dar un plus a su trabajo, mas seguimiento a los usuarios	Las maquinas están bien, pero deben innovar.	Llevando un control más constante	Brindando atención más acertada y amable	Solo mejorar los baños, son muy calurosos y pequeños.
Todo está bien	No considero que deban mejorarse siendo que estamos en esta situación	Más personalizadas	Esta bien	Colocar cupos por horas
Dando la misma prioridad a todos los clientes	Actualizandolas	Con más énfasis en lo que cada persona quiere lograr	Capacitación constante	Alternando
En momentos de mucha afluencia tener más personal	Revisar las máquinas que se encontraban fallando	Me parece que estaba bien dirigidas	La atención es buena	Más ventilación
Hacer más controles de peso	todo esta bien	Actualizandola cada mes	que siempre porten uniforme y siempre atiendas con una sonrisa	Colocando ventilación
un poco más de estar pendiente de que los ejercicios se enten ejecutando de la forma correcta	hay buenas máquinas, hay que traer un poco mas	nuevas rutinas y ejercicios nuevos	uniformes y buena presentacion	asientos de sala de espera
Capacitándolos mejor y motivándolos en sus labores	La encuentro adecuada, quizás podrían mantener un mantenimiento con mayor regularidad	Estudiando más al cliente y las necesidades personales de cada uno, innovando y manteniendo actualizados en tendencias de salud y deporte	Esta bien asi	Esta bien asi

¿Cómo crees que podemos mejorar la atención de los instructores?	¿Cómo crees que podemos mejorar nuestra maquinaria deportiva?	¿Cómo crees que podemos mejorar las rutinas que se te asignan?	¿Cómo crees que podemos mejorar la atención de las secretarías?	¿Cómo crees que podemos mejorar la comodidad en las instalaciones del gimnasio?
Cambiándolos	Están bien de máquinas	Mejorando los instructores	Colocando a alguien con carisma	Mejorando los baños
Mejor audio	Súper	Me gusta el método	Mayor agilidad	Ahora con el covid mayor cuidado
Mejor audio	Súper	Me gusta el método	Mayor agilidad	Ahora con el covid mayor cuidado
Mejor audio	Súper	Me gusta el método	Mayor agilidad	Ahora con el covid mayor cuidado
Esta bien como enseñan	la maquinaria es buena	Las rutinas eran buenas	Un sonrisa cuando atienden	la comodidad es buena
Esta bien	Esta bien todo	Esta bien	Esta bien	Esta bien
Esta bien todo	Esta bien todo	Esta bien todo	Cuando van clientes nuevos a averiguar por los servicios del gim, la atención debe ser más cordial y con mucho carisma	Remodelando la zona de cafetería, se ve el desorden
Haciendo más rondas a veces solo están pendientes de ciertos clientes	toda la maquinaria me parece buena	Me parecen que son acordes	A veces no tienen buena actitud, como otras veces sí	Que reciban pagos con tarjeta
Así esta bien	Así esta bien	Así esta bien	Así esta bien	Así esta bien
Deben estar más pendientes de las rutinas si están haciéndose bien. A veces están conversando.	.	.	Estar pendiente quien llega para acceder...a veces no se puede y no se dan cuenta	Instalar aire acondicionado o más ventiladores

¿Cómo crees que podemos mejorar la atención de los instructores?	¿Cómo crees que podemos mejorar nuestra maquinaria deportiva?	¿Cómo crees que podemos mejorar las rutinas que se te asignan?	¿Cómo crees que podemos mejorar la atención de las secretarías?	¿Cómo crees que podemos mejorar la comodidad en las instalaciones del gimnasio?
Que estén más pendiente de las personas que no sabemos bien las rutinas	Faltan máquinas para cardio	Estando más pendiente si se hacen de la forma correcta	No tengo nada para mejorar de ellas	Más ventiladores
Trayendo más instructores, veía que había uno o máximo 2 para mucha gente	Colocándole una instructivo a cada maquina	Haciendo controles más seguido de parte de los instructores	Esta bien	Colocando un pequeño lobby de espera, y agregando ventilación a los baños
Personalizado	Actualizando constantemente aunque la que tienen está en buen estado	Con algo de consejería nutricional	Amabilidad y comprensión por parte de los clientes	Higiene y ambiente locativo
Con el tema de control de medidas que no sea tan restringido el horario	mancuernas suficientes para varias personas	Un poco más de personalización y variación en las rutinas	Más que con la persona como tal, es que haya una buena comunicación e información en las redes, difundir las actividades	En temas de comodidad no tengo sugerencias, me parece que está bien.
Los q han tenido han sido súper buenos	Todas son buenas	Cambiarlas con mas frecuencia	Ellas son super lindas.	Mejor imposible
Mejorando el seguimiento y la toma de medidas.	Haciendo mantenimiento. Sobre todo a las bicis estáticas.	Depende de mejorar el seguimiento. Dejando un día de ejercicio libre o sugiriendo entrenos cruzados.	Permitiendo buzón de sugerencias	Mejorar el aire o la ventilación.
Estar más pendiente de todas las personas no solo de las que hacen todo el tiempo ejercicio o son fitness	Adquiriendo más	Haciendo nuevas propuestas cada mes o cada 15 días	Siendo más atentas a las necesidades de cada uno	En general están bien

¿Cómo crees que podemos mejorar la atención de los instructores?	¿Cómo crees que podemos mejorar nuestra maquinaria deportiva?	¿Cómo crees que podemos mejorar las rutinas que se te asignan?	¿Cómo crees que podemos mejorar la atención de las secretarias?	¿Cómo crees que podemos mejorar la comodidad en las instalaciones del gimnasio?
Tener más dedicación y tolerancia	Estar cambiando por nuevas cada cierto tiempo	Dándole más tiempo a las rutinas	Que tenga más carisma	Con mucho más espacio por lo de la pandemia
Son excelentes	Hay muy pocas, toca esperar a que las desocupen.	Son buenas	Prestan buena atención.	Hace falta aire acondicionado o ventanas.
Que haya un instructor que sea fisioterapeuta, para clientes que lo requieren.	Colocando trapos de limpieza desechables, pues los que hay para limpiar las máquinas se ensucian muy fácil	haciendo control de medidas el cual esté disponible en el mismo horario de atención del gimnasio	Que su lenguaje con los clientes sea mucho más formal sin dejar de un lado la amabilidad	Trayendo un fisioterapeuta
todo lo veo bien	todo lo veo bien	todo lo veo bien	todo lo veo bien	todo lo veo bien
Estoy conforme	Así las veo bien	Manejo mi propia rutina	No lo veo mal	Me siento a gusto
Me ha parecido muy buena hasta ahora.	Me parece que la maquinaria es buena y funcional.	Podría hacerse una rutina semanal para que el instructor solo apoye en cosas puntuales ya que debe estar para varias personas	Sin decir que no lo sea, es la primera persona con la que se tiene contacto al ingresar, entonces debe siempre tener una excelente actitud y una sonrisa.	Depronto en horarios específicos cuando hay mucha gente tratar de que todos puedan usar las máquinas que necesita.

¿Cómo crees que podemos mejorar la atención de los instructores?	¿Cómo crees que podemos mejorar nuestra maquinaria deportiva?	¿Cómo crees que podemos mejorar las rutinas que se te asignan?	¿Cómo crees que podemos mejorar la atención de las secretarias?	¿Cómo crees que podemos mejorar la comodidad en las instalaciones del gimnasio?
Me parece bien	Arreglarlas a tiempo si se dañan	Estoy conforme	Me parece bien	No tengo queja
Como están lo manejan bn	Como están lo manejan bn	Como están lo manejan bn	Como están lo manejan bn	Como están lo manejan bn
No tengo queja	Mantenimiento	No	Son las mejores	Bioseguridad
Las maquinas pueden ser muy buenas y las instalaciones igualmente, pero si no hay un instructor que sea integró en sus servicios no solo resulta molesto sino además desanimante.	No hay que mejorar están muy buenas	Con más atención por parte del instructor, porque realmente ellos son los pilares de estos lugares, son además quienes tienen la capacidad de crear esa necesidad para cada una de las personas que asistimos a. Este lugar. Como también hacernos perder el interés	Ellas solo cumplen órdenes	Mas compromiso por parte de los instructores, más que de hablar de comodidad es más importante hablar de satisfacción en el servicio que uno realmente va a buscar
Es buena y son amables, de pronto los instructores deberían estar más pendientes de las rutinas que se le asignen a los que asistimos	Mantenimiento constante de los equipos que se van dañando porque a veces las bicicletas Durán varios días sin poderse utilizar y toca esperar turno	Las rutinas son buenas pero debe haber más supervisión del instructor para orientar	También es buena y son muy atentas	Se necesita más aire porque cuando hay varía gente, el calor es impresionante
todo bien	todo bien	todo bien	todo bien	que haya una forma de pagar diferente a efectivo

¿Cómo crees que podemos mejorar la atención de los instructores?	¿Cómo crees que podemos mejorar nuestra maquinaria deportiva?	¿Cómo crees que podemos mejorar las rutinas que se te asignan?	¿Cómo crees que podemos mejorar la atención de las secretarias?	¿Cómo crees que podemos mejorar la comodidad en las instalaciones del gimnasio?
Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno
Ninguno	Realizando mantenimiento preventivo	Ninguno	Ninguno	Ninguno
Mayor disposición	No es necesario	Innovar más	Mejor aptitud	Ofrecer bebidas
No hay por mejorar no he tenido problema	De pronto comprando otras máquinas para dar Oportunidad a otros para hacer los ejercicios	Mi rutina era muy buena	Con la recepcionista es suficiente	Para mi esta bien
ME parece que es buena	La maquinaria es buena	Las rutinas son buenas	Las secretarias atienden bien	Ampliando los baños o colcoandoles aire acondicionado
Que sea un poco más personalizada	Nuevas máquinas a medida q puedan	Nuevas rutinas por parte de las clases	Son bien para que!	Abriendolo de nuevo jajaja
Está bien	No se muy bien de eso ,si hay otras máquinas para hacer ejercicio	Así está bien	Está súper y claro	Falta más ventilación o abrir ventanas para que el calor salga
No tengo ninguna inconformida	Para mi están bien	No tengo ningún inconveniente	Me siento bien atendida	Para mí es un lugar muy cómodo
Estoy satisfecha es muy buena la atención	Referente a las máquinas estoy satisfecha, no encuentro que deberían cambiar, todo está perfecto	Me gusta mi rutina , es muy buena	Ellas son muy amables, cálidas, no creo que haya algo para mejorar, me gusta mucho la atención, todo en el gimnasio es muy bueno	El gimnasio ya es muy cómodo agradable

¿Cómo crees que podemos mejorar la atención de los instructores?	¿Cómo crees que podemos mejorar nuestra maquinaria deportiva?	¿Cómo crees que podemos mejorar las rutinas que se te asignan?	¿Cómo crees que podemos mejorar la atención de las secretarías?	¿Cómo crees que podemos mejorar la comodidad en las instalaciones del gimnasio?
Enseñándoles acerca del servicio	Con mantenimiento y consecución de nuevas máquinas.	Me gustaría rutinas con circuitos	Esta bien	Indicando a los usuarios a colaborar con el orden.
Estén más pendientes si algo se nos ofrece	Así está bien	Están bien	Más amable	Está super
Siempre he estado a gusto con la atención.	Para mí está bien y en los últimos días la habían mejorado.	Las rutinas están bien.	Esta bien para mi.	No tengo nada q agregar
No tengo sugerencia, ya no asisto.	Creo pueden incluir más caminadoras y otra elíptica.	Creo pueden montar una página con las rutinas.	En el tiempo q estuve la atención fue buena.	No la respondo, no volví a las instalaciones.
Tener por lo menos un instructor graduado en Fisioterapia	Pequeños elementos para trabajos de las personas de la tercera edad	Con el Fisioterapeuta cuando hay recomendaciones especiales, cuando hay lesiones, etc.	Considero que está bien	Variar la música de fondo y mermar el volumen porque es muy alto

Fuente: Resultados de la entrevista

La tabla 19 confirma nuevamente que la mayoría de los comentarios de los clientes entrevistados, frente al servicio prestado por el gimnasio es bueno, aunque hay algunas específicas que quisieran mejorar y deberían ser conocidos estos detalles para fortalecer el servicio, entre los que se destaca:

Propuesta de mejora en la atención de los instructores: De acuerdo a las recomendaciones sugeridas por los clientes entrevistados se pudieron establecer que gran parte de los comentarios recibidos en esta variable son positivos, aunque hay diversas medidas propuestas que pueden tenerse en cuenta para mejorar esta atención:

- Variar las rutinas de trabajo para que no se hagan repetitivas.
- Estar más pendientes de los usuarios para que exista un mayor seguimiento.
- Aumentar el número de instructores para que presten una mayor atención a los usuarios.
- Tratar de mejorar la empatía y la comunicación con el usuario.
- Tener instructores con mayor capacitación

Propuesta de mejora en las maquinarias: En esta variable, la mayor parte de los usuarios entrevistados tienen comentarios positivos, pero hay aspectos que se pueden considerar para mejorar, entre los que se encuentran:

- Mejorar la ubicación de la maquinaria para evitar el frecuente contacto físico con los demás.
- Señalizar las máquinas para facilitar su localización y el tipo de ejercicio que se realiza allí.
- Realizar un aseo frecuente de las maquinas porque a veces quedan rastros de sudor.
- Estar pendiente del mantenimiento constante de las máquinas para que estén disponibles lo más pronto posible.
- Aumentar las máquinas para cardio.

Propuesta de mejora en las rutinas de ejercicio: En esta variable se pudo determinar que la mayor parte de los usuarios entrevistados coinciden en lo siguiente:

- Las rutinas deben entregarse, de acuerdo a las necesidades de los usuarios y no con programas iguales para todos.
- Proponen un mayor seguimiento en las rutinas entregadas, donde se evalúen los resultados y si es necesario cambiarla o llevarla a otro nivel.
- Deberían entregar con la rutina, una guía de orientación nutricional.

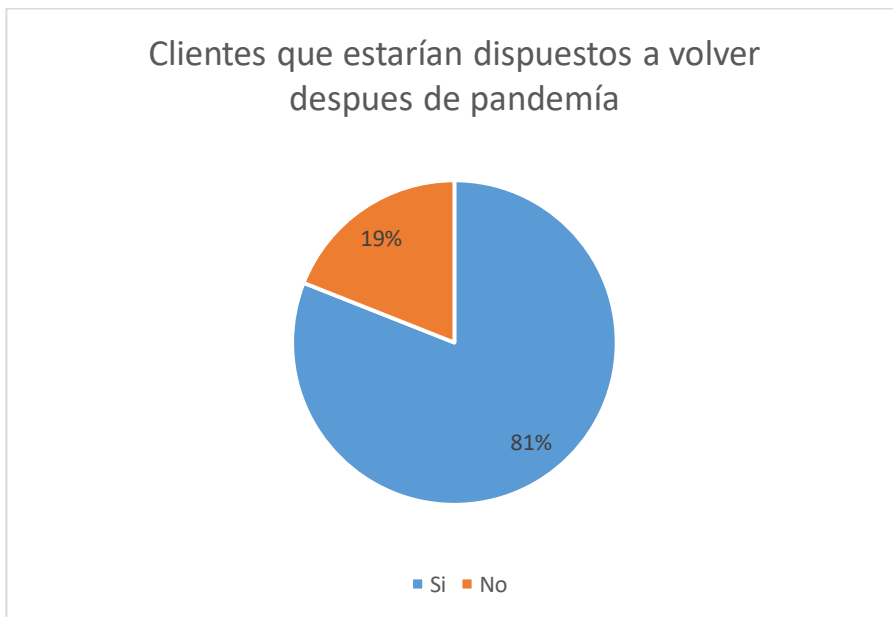
Propuesta de atención de las secretarias y recepcionista: La mayoría de usuarios entrevistados opina que la atención es buena, sin embargo, algunos manifiestan que se debe mejorar en:

- Mayor empatía y cordialidad.
- Que sean más ágiles en la atención.
- Que exista una atención no solo personal, sino por medios digitales.

Propuesta para mejorar la comodidad en las instalaciones: Gran parte de los usuarios entrevistados manifiesta que la comodidad del gimnasio es buena, aunque algunos opinan que se debe fortalecer lo siguiente:

- Mejorar la adecuación de los baños.
- Realizar una limpieza permanente de las instalaciones.
- Realizar las acciones de bioseguridad para la protección del Covid19.
- Que el gimnasio tenga una mayor ventilación.
- Que se reciban pagos con tarjeta.
- Programar los horarios de uso de las máquinas para que todos las puedan utilizar.
- Tener un volumen moderado de la música porque está muy alta.

Gráfica 14. Clientes entrevistados que estarían dispuestos a volver después de que se apruebe su apertura

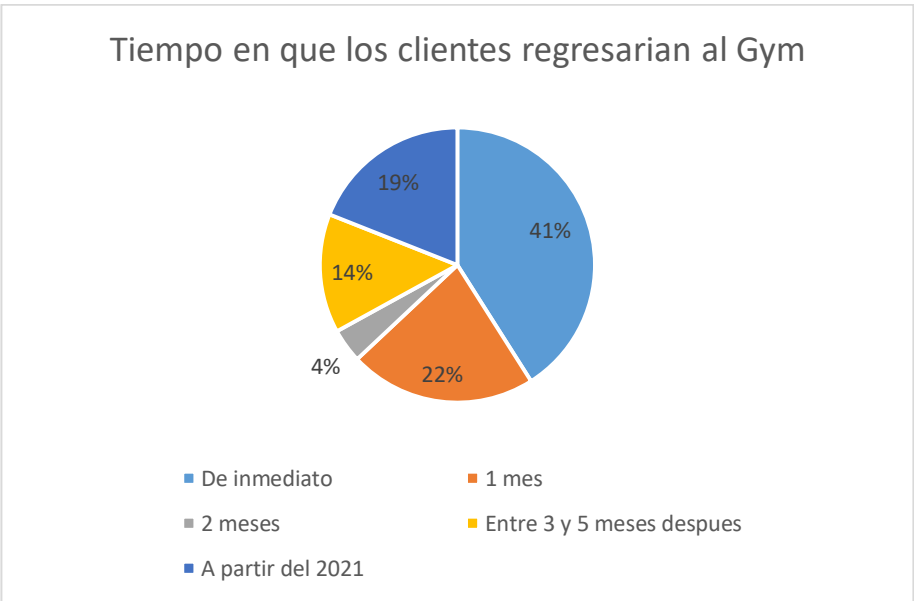


Fuente: resultados de entrevista

La gráfica 14 muestra que el 81% de los clientes entrevistados estarían dispuestos a volver al gimnasio Fitness 365, después de que se apruebe su apertura por parte del gobierno, lo cual es positivo. El caso de aquellos clientes que no estarían dispuestos a volver en el corto plazo, existen diversos motivos, entre los que se encuentran: desconfianza por el manejo de bioseguridad, por el temor que existe de un posible contagio, otros argumentan que entrarían a un establecimiento más cercano a sus viviendas y otros por falta de tiempo y dinero. Y solo 2 manifestaron estar insatisfechos por el servicio.

Estos resultados evidencian la necesidad de que en el Gimnasio se realicen estrategias enfocadas a la bioseguridad de sus instalaciones para generar mayor confianza entre los clientes que desean volver a realizar actividad física.

Gráfica 15. Tiempo en que regresarían los clientes al establecimiento

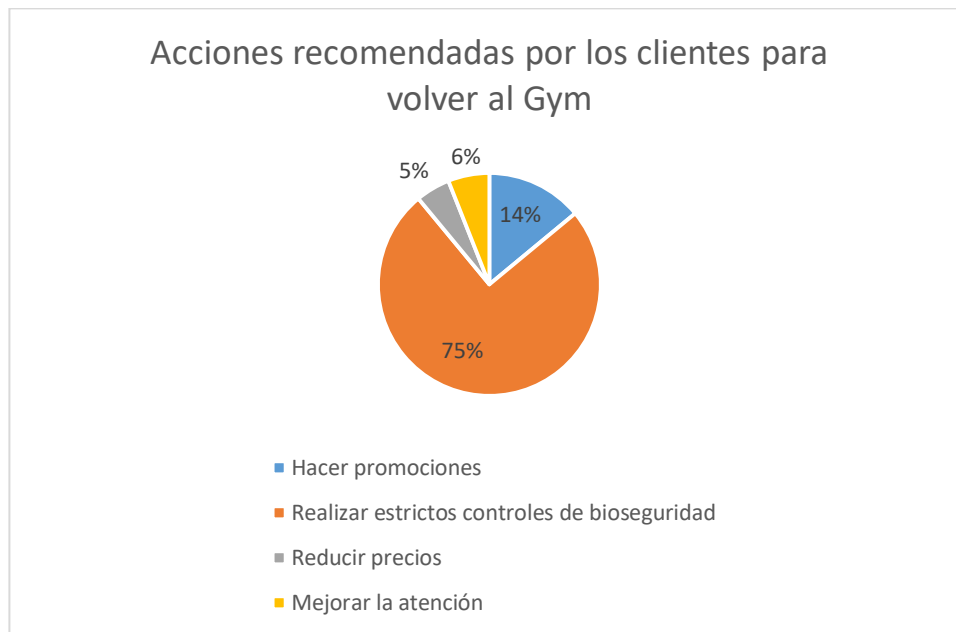


Fuente: resultados de entrevista

La gráfica 15 muestra que un 41% de los clientes entrevistados estarían dispuestos a volver de inmediato, el 22% lo haría un mes después, un 19% lo haría el próximo año, un 14% entre 3 y 5 meses. Este escenario demuestra la necesidad que tiene la empresa de adelantar campañas promocionales y de generar confianza a sus clientes para que aceleren el regreso a sus instalaciones.

Los resultados de la gráfica 15 evidencia que casi el 60% de los clientes entrevistados prefiere esperar por lo menos un mes para volver al Gimnasio, después de que se apruebe su apertura. Esto demuestra la necesidad de realizar acciones encaminadas a mejorar la bioseguridad del establecimiento.

Gráfica 16. Acciones que los clientes entrevistados consideran importantes para que regresen al gimnasio Fitness 365



Fuente: resultados de entrevista

La gráfica 16 muestra que el 75% de los clientes entrevistados opina que los controles de bioseguridad es lo más importante para que ellos regresen al gimnasio Fitness 365, seguido de un 14% que manifiesta debe hacerse actividades promocionales y en un menor porcentaje resaltan el reducir precios y mejorar la atención.

Estos resultados muestran que los usuarios si necesitan incentivos por parte del gimnasio para que puedan regresar lo más pronto posible, aunque en el escenario actual en el que se encuentra Fitness 365, donde solo puede utilizar un porcentaje reducido de su capacidad de planta para evitar aglomeraciones, se le dificulta el desarrollo de estrategias promocionales que tengan un alto impacto económico.

5.3. CONCLUSIÓN DE LA SITUACIÓN INTERNA.

Los procesos internos de las empresas son necesarios para dar cumplimiento a sus actividades económicas y sobre todo a su propuesta de valor. Esta variable tiene más incidencia cuando el negocio tiene una relación directa con su consumidor final, quienes son los que confrontan el valor del servicio (Vidal Arizabaleta, 2004).

De igual manera, es importante considerar que gran parte de las pequeñas y medianas empresas como Fitness 365, están expuestas a fuertes factores externos

de tipo económico, político, social, tecnológico, ambiental y legal, en el cual, se requiere de procesos y procedimientos claros que les permita aprovechar las oportunidades de evadir las amenazas de su entorno (Betancourt, 1995).

En este sentido, en el análisis realizado a la empresa Fitness 365 se pudo determinar que dentro de los procesos internos, financieros, de clientes y recurso humano, presenta importantes debilidades, debido a que existe una alta informalidad empresarial que se vislumbra por la falta de procedimientos claros en cada una de las funciones mencionadas.

En los procesos internos, se pudo identificar que las mayores fortalezas de la empresa se encuentran en sus procesos claves, lo cual es importante para enfrentar la rutina diaria que demanda la atención del básica de los clientes. Hecho que se contrasta con los procesos de apoyo, donde no se tienen las herramientas necesarias que les permita tener controles efectivos del negocio.

En cuanto a los procesos financieros, se destaca la ausencia de políticas e instrumentos de medición que controle la gestión de los recursos y la disposición de estrategias que promuevan inversiones que generen valor corporativo. En efecto, no existe un conocimiento claro de la rentabilidad por línea de servicio, además de no disponer de un presupuesto que sea capaz de controlar el ingreso y salida de dineros.

Por el lado de los procesos con los clientes, se observa que la empresa carece de estrategias de fidelización y de atracción de nuevos usuarios, lo cual es negativo para sus aspiraciones de crecimiento y sostenibilidad, si se tiene en cuenta las grandes amenazas que tienen con competidores de bajo costo en los barrios de la ciudad y ahora con la llegada de Samrt Fit en los centros comerciales.

En cuanto a los procesos con los empleados o colaboradores, tampoco existen procedimientos claros para el reclutamiento y la selección de personal, dado que se carecen de manuales de funciones y de perfiles de cargo que oriente las labores de sus trabajadores y el tipo de empleado que necesitan. En este orden de ideas, también hay una ausencia de procedimientos que defina estrategias de compensación y bienestar, las cuales son vitales para lograr la motivación del recurso humano.

En los procesos comerciales y de mercadeo, se aprecia una carencia de estrategias para atraer la atención de los clientes potenciales y para evitar que los clientes actuales desistan del servicio. Y a pesar, de contar con una ventaja comparativa importante frente a otros gimnasios de bajo costo, por el hecho de estar en un centro comercial, no tiene definido unas estrategias de precio, producto, plaza y promoción que potencialice su marca corporativa.

En lo que respecta a la satisfacción del cliente, se puede afirmar como una fortaleza representativa el hecho de que sus usuarios actuales tengan una calificación favorable de sus servicios, lo que significa que están haciendo las cosas bien en los servicios que realizan.

Sin embargo, las entrevistas pudieron establecer que la empresa puede fortalecer su proceso de atención para generar un valor diferenciador que le permita mejorar su calidad. En este aspecto, se podrán recoger tres recomendaciones realizadas por sus usuarios para lograr este propósito y una mayor proyección con los clientes:

- Hacerles mayor seguimiento a los usuarios: Esta propuesta es muy favorable para Fitness 365, ya que en la categoría de gimnasios tradicionales que son la mayoría de sus competidores directos, generalmente se le presta poca atención a este aspecto, dado que tienen poco personal para estas labores, además de que no ofrecen un programa de entrenamiento personalizado. En este evento, la empresa podría diseñar un programa de entrenamiento más personalizado que puede orientarlo por biotipo en tres categorías: para personas delgadas y que quieran fortalecer musculatura, personas obesas que quieran adelgazar o personas que deseen tener un cuerpo marcado. Este sistema permitirá atender las necesidades del cliente y se facilitará un seguimiento con un proceso de evaluación de resultados (Valcarce, 2020).
- Mejorar los medios pago: Uno de los reclamos identificados por los usuarios, es la dificultad para hacer sus pagos por diferentes medios, dado que no se permite transacciones con tarjeta. Este aspecto, es una limitante importante para el Gym en el entorno donde los medios digitales es una herramienta que controla el dinero de la empresa y permite que el cliente se pueda financiar por otras alternativas de pago. En estos tiempos, esta medida es una variable más que necesaria y más cuando las entidades de salud vienen impulsando el pago digital, para evitar el contacto que se produce con el dinero físico como una acción para reducir el contagio del Covid19.
- Implementar medidas de bioseguridad: Otra de las recomendaciones más urgentes que propusieron los clientes para volver al gimnasio después de pandemia, fueron las actividades de bioseguridad que desarrolle la empresa para generarles confianza, ya que la mayoría de clientes entrevistados no ingresarían inmediatamente por el temor a ser contagiados.

En términos generales, se puede afirmar que el plan estratégico a proponer, debe orientarse a fortalecer su situación interna para que este mejor preparada para atender las oportunidades y amenazas de su entorno.

6. PROPUESTA ESTRATEGICA

En el presente capítulo se muestra la respectiva formulación estratégica de la empresa considerando sus lineamientos institucionales, además de los objetivos, estrategias e indicadores de gestión que van a orientar la empresa para el periodo 2021-2024.

6.1. FUNDAMENTO ESTRATEGICO

La formulación estratégica de la empresa Fitness 365 debe partir de un análisis objetivo de la información recopilada en el diagnóstico anterior, la cual se realizó con el apoyo de las matrices de evaluación de factores externos (EFE), de la evaluación de factores internos (EFI), las cuales determinaron su Posición estratégica y las estrategias que se deben incorporar en la matriz DOFA.

6.1.1 Evaluación de factores externos.

Después de hacer un análisis general del macroentorno ambiental y competitivo de la empresa Fitness 365, se someten a evaluación las diferentes variables identificadas que son clasificadas en oportunidades y amenazas para medir el impacto sobre la empresa; esta clasificación de factores ha sido evaluada y ponderada, teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

Calificación: se da una calificación de 1 a 4 puntos, de los cuales el número 1 representa una amenaza alta, 2 una amenaza baja, 3 una oportunidad baja y 4 oportunidad alta.

Peso: es la importancia porcentual que se le da a cada variable analizada, en la cual, todas ellas deben tener una sumatoria del 100%. Este valor se estableció con apoyo de la administradora del negocio y la Asociación de Gimnasios del Valle del Cauca Asogym.

Ponderación: Después de tener la calificación y el peso de cada variable se multiplican estos valores para conocer el ponderado que revela el resultado final de esa variable que al ser sumada por todas las variables ponderadas van a determinar la calificación final de los factores externos.

Después de explicar los componentes que se utilizaron para evaluar el macroambiente y los aspectos competitivos de la empresa, se procedió a mostrar los resultados arrojados por la matriz de factores externos en la tabla 18 que se observa a continuación.

Tabla 20. Matriz de evaluación de factores externos EFE de la empresa Fitness 365.

Factores externos que representan oportunidades	Importancia (0 - 100%)	Calificación (1 a 4)	Ponderado
Políticas de apoyo al sector.	5,0%	4	0,2
Favorable entorno cultural de la sociedad caleña	7,0%	4	0,28
Cultura deportiva de la ciudad.	5,0%	3	0,15
Mayor conocimiento de la automatización en procesos logísticos	2,0%	4	0,08
Aumento de software administrativo	3,0%	3	0,09
Aumento del mercadeo virtual	4,0%	4	0,16
Aumento de la conectividad por medios digitales	5,0%	4	0,2
Aumento de empresas que exigen certificación ambiental a sus proveedores	3,0%	3	0,09
Mayor conciencia ambiental del consumidor.	2,0%	3	0,06
Tendencia de materiales con alto impacto en el cuidado del medio ambiente.	2,0%	3	0,06
Protocolos de bioseguridad que se deben implementar y que se complementan con las estrategias de mitigación ambiental.	2,0%	3	0,06
Beneficios del gobierno al sector en periodo de pandemia.	2,0%	3	0,06
Bajo poder de negociación de proveedores en el sector	3,0%	4	0,12
Bajo poder de negociación de compradores	5,0%	4	0,2
Pocos sustitutos del servicio en el mercado	5,0%	4	0,2
Factores externos que representan amenazas			
Políticas de confinamiento frente a la emergencia sanitaria del Covid-19	7,0%	2	0,14
Corrupción política.	2,0%	2	0,04
Depresión económica	7,0%	1	0,07
Desempleo de los consumidores	5,0%	1	0,05
Bajo consumo de servicios de deporte, recreación y entretenimiento.	5,0%	2	0,1
Temor de contagio por visitar los centros recreativos	5,0%	2	0,1
Aumento de los costos administrativos por cuenta de regulaciones gubernamentales.	2,0%	1	0,02
Aumento de impuestos y controles de evasión tributaria	2,0%	1	0,02
Amenaza por entrada de competidores por presentar bajas barreras de entrada	5,0%	2	0,1
Alta rivalidad de competidores actuales, especialmente en los formatos de alto costo	5,0%	2	0,1
Total Puntaje	100,0%		2,75

Fuente: Elaboración propia

El puntaje de valor total de 2,75 sobre un máximo de 4 puntos, manifiesta que la empresa cuenta con un entorno externo favorable, puesto que las oportunidades son mayores que las amenazas, lo que se constituye en un entorno atractivo para las empresas del sector, el puntaje se aproxima al 2,5 esto solo significa el alto potencial que tiene por trabajar.

6.1.2. Evaluación de factores internos.

Una vez identificadas las posibles fuerzas internas de la empresa en el diagnóstico interno, se realizó el análisis EFI (Evaluación de factores internos) donde se ponderaron las fortalezas y debilidades para determinar la importancia de cada variable y así establecer la evaluación de la situación interna de la empresa.

Esta clasificación de factores ha sido evaluada y ponderada, teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

Calificación: se da una calificación de 1 a 4 puntos, de los cuales el número 1 representa una debilidad alta, 2 una debilidad baja, 3 una fortaleza baja y 4 fortaleza alta.

Peso: es la importancia porcentual que se le da a cada variable analizada, en la cual, todas ellas deben tener una sumatoria del 100%. Este valor se estableció con apoyo de la administradora del negocio y la Asociación de Gimnasios del Valle del Cauca Asogym.

Ponderación: Después de tener la calificación y el peso de cada variable se multiplican estos valores para conocer el ponderado que revela el resultado final de esa variable que al ser sumada por todas las variables ponderadas van a determinar la calificación final de los factores internos.

Después de explicar los componentes que se utilizaron para evaluar la situación interna de la empresa, se procedió a mostrar los resultados arrojados por la matriz de factores internos en la tabla número 21 que se observa a continuación.

Tabla 21. Matriz de evaluación de factores internos EFI de la empresa Fitness 365.

Factores internos que representa fortalezas	Importancia (0 - 100%)	Calificación (1 a 4)	Ponderado
Los instructores son profesionales en fisiculturismo	5,0%	3	0,15
Maquinaria y equipos de última tecnología y en buen estado	5,0%	4	0,2
Horarios flexible para los clientes	5,0%	3	0,15
Existen elementos de seguridad para los trabajadores y los clientes	2,0%	3	0,06
La liquidez es buena porque los clientes pagan en efectivo.	2,0%	3	0,06
La comunicación con los clientes es diversificada por medio de Whatsapp, Instagram y volantes en el local.	2,0%	3	0,06
Existen fortalezas en el servicio o producto ya que se generan ventas cruzadas ofreciendo demás opciones al cliente, suplementos, bebidas y entrenamiento personalizado.	3,0%	4	0,12
Ubicación estratégica y afluencia de tráfico natural	3,0%	3	0,09
El precio competitivo para estar en un centro comercial.	3,0%	3	0,09
Existe una buena satisfacción del cliente, el cual supera el 90%, de acuerdo a entrevista realizada.	3,0%	3	0,09
Factores internos que representa debilidades	Importancia (0 - 100%)	Calificación (1 a 4)	Ponderado
Existen horarios de alto flujo de público donde la capacidad de las instalaciones no da abasto	5,0%	1	0,05
No existen procesos de atención por parte de instructores	3,0%	2	0,06
No existe gestión de recursos humanos	2,0%	2	0,04
No existe gestión contable	2,0%	2	0,04
Es empirico la gestión de atención al cliente externo	2,0%	1	0,02
Es empirico la gestión de comunicaciones	2,0%	1	0,02
Apenas después de un año de funcionamiento, se empezó a llegar punto de equilibrio.	3,0%	1	0,03
Existen muchas deudas con Bancos.	2,0%	1	0,02
No se hace reinversión por que las ganancias no dan para hacerlo.	2,0%	1	0,02
No hay financiación externa de nadie.	2,0%	1	0,02
Pocas estrategias de mercadeo	3,0%	1	0,03
Pocas estrategias comerciales	6,0%	1	0,06
No hay actividades de fidelización	6,0%	1	0,06
Carecen de actividades postventas	5,0%	1	0,05
No existen índices de satisfacción.	3,0%	2	0,06
No hay procesos de reclutamiento de personal establecidos	2,0%	2	0,04
No existen protocolos de selección de personal	2,0%	2	0,04
No hay manuales de funciones establecidos para los cargos.	2,0%	2	0,04
No hay procesos de evaluación de personal	2,0%	2	0,04
No existen beneficios sociales de personal	2,0%	2	0,04
No existen instrumentos para medir clima laboral	2,0%	2	0,04
No hay procesos formales de capacitación del personal	2,0%	2	0,04
La promoción no esta basada en una estrategia.	5,0%	1	0,05
Total Puntaje	100,0%		1,98

Fuente: Elaboración propia

El puntaje del valor total del análisis interno dio 1,98, lo que muestra que sus

fortalezas son menores a sus debilidades y por tanto deben tomar medidas en la empresa para fortalecer su situación interna, de tal manera que pueda aprovechar un entorno atractivo como el que tiene el sector fitness actualmente.

Considerando que en un escenario tradicional, es habitual encontrar todo tipo de compañías con debilidades dentro de sus procesos administrativos o en cualquiera de sus áreas, y el fin de un plan estratégico es identificarlas y convertirlas en fortalezas, para aprovechar las oportunidades del mercado, en el caso de la empresa Fitness 365, donde sus debilidades superan en número las fortalezas, es necesario una intervención inmediata, en aras de no agudizar el tema, donde sea factible evitar las posibles dificultades que tendrá que enfrentar para potencializar su crecimiento en los próximos años.

6.1.3. Posición estratégica de la empresa Fitness 365.

Una vez identificadas las calificaciones de los factores externos e internos de la empresa, se procedió en la ubicación estratégica de la empresa, la cual determinará sus objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos se definen en función del diagnóstico interno y externo realizado, los cuales se determinan como los propósitos de la organización que se buscan resolver con las estrategias propuestas en la matriz DOFA para fortalecer los procesos internos, financieros, de clientes y de empleados en el modelo de negocio de la organización.

Para determinar estos objetivos es necesario identificar en qué posición estratégica se ubica la organización, tomando de referencia los puntajes de la matriz EFI y EFE para evaluarlos teniendo en cuenta el factor atractivo que tiene relación a los factores externos analizados (oportunidades y amenazas) y al nivel de competitividad que hace relación a los factores internos analizados (fortalezas y debilidades). Ver figura 4.

En este sentido, se utilizó la matriz MIME (Matriz interna y Matriz externa), la cual tiene cuatro posiciones en que se puede encontrar una compañía, de acuerdo a los resultados obtenidos de la matriz de evaluación de factores externos (EFE) y la matriz de evaluación de factores internos (EFI). Estas posiciones se definen de la siguiente manera, de acuerdo a Vidal (2004):

Reorganización y mejora de actividades internas, costo, diferenciación: En esta posición la empresa deberá adelantar dichas estrategias cuando sus factores externos ofrece un entorno favorable (una calificación EFE que va de 2,01 a 4 puntos) y sus factores internos son débiles (una calificación EFI que va de 1 a 2 puntos).

Expansión – Fortalecer estrategias actuales: En esta posición la empresa deberá

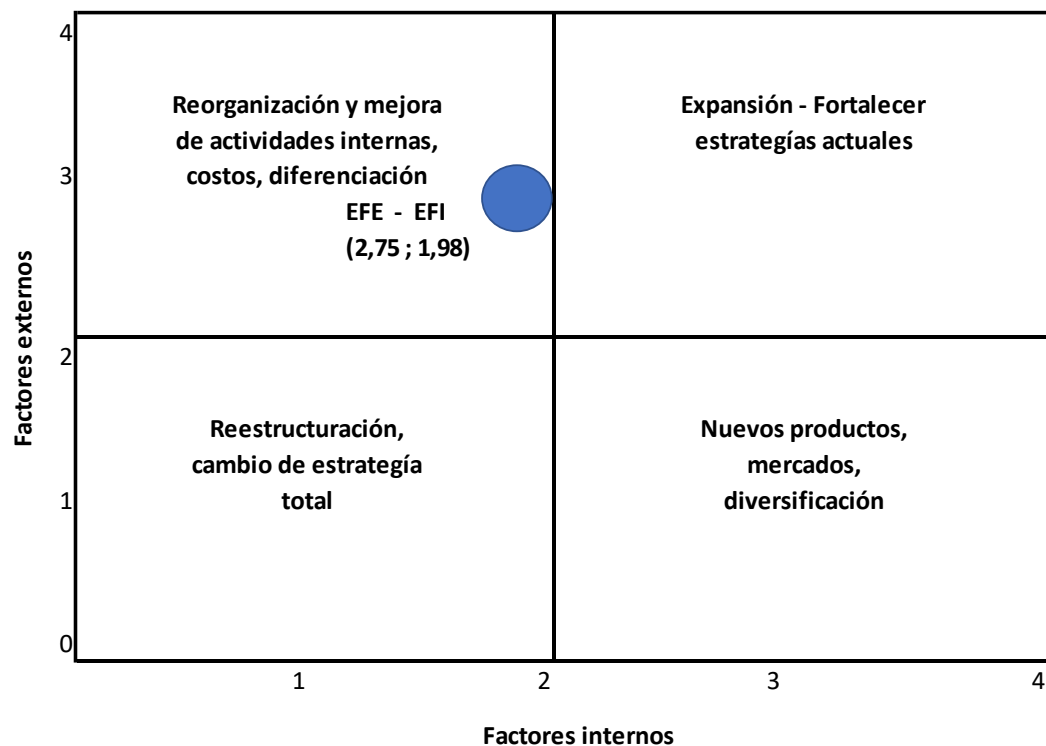
adelantar dichas estrategias cuando sus factores externos ofrece un entorno favorable (una calificación EFE que va de 2,01 a 4 puntos) y sus factores internos son fuertes (una calificación EFI que va de 2 a 4 puntos).

Reestructuración, cambio de estrategia total: En esta posición la empresa deberá adelantar dichas estrategias cuando sus factores externos ofrece un entorno desfavorable (una calificación EFE que va de 1 a 2 puntos) y sus factores internos son débiles (una calificación EFI que va de 1 a 2 puntos).

Nuevos productos, mercados, diversificación: En esta posición la empresa deberá adelantar dichas estrategias cuando sus factores externos ofrece un entorno desfavorable (una calificación EFE que va de 1 a 2 puntos) y sus factores internos son fuertes (una calificación EFI que va de 2 a 4 puntos).

De acuerdo a estos criterios, se puede apreciar en la figura 4, la posición estratégica de la empresa Fitness 365.

Figura 4. Posición estratégica de la empresa Fitness 365



Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la matriz de posición estratégica MIME realizada, se observa que la

empresa Fitness 365 se ubica en el cuadrante de reorganización y mejora de actividades internas, costos y diferenciación, los cuales deberá tenerse en cuenta en la definición de estrategias DOFA, dado que su entorno ofrece favorables oportunidades, pero la compañía tiene una situación interna débil.

6.1.4. Matriz DOFA.

Después de identificar la posición estratégica de la organización Fitness 365, se procedió en el desarrollo de estrategias DOFA. Ver tabla número 22.

Tabla 22. Matriz DOFA de la empresa Fitness 365

Oportunidades	Amenazas
O.1. Políticas de apoyo al sector.	A.1. Políticas de confinamiento frente a la emergencia sanitaria del Covid-19
O.2. Favorable entorno cultural de la sociedad caleña.	A.2. Corrupción política.
O.3. Mayor conocimiento de la automatización en procesos logísticos	A.3. Depresión económica
O.4. Aumento de software administrativo	A.4. Desempleo de los consumidores
O.5. Aumento del mercadeo virtual	A.5. Bajo consumo de servicios de deporte, recreación y entretenimiento.
O.6. Aumento de la conectividad por medios digitales	A.6. Temor de contagio por visitar los centros recreativos
O.7. Aumento de empresas que exigen certificación ambiental a sus proveedores	A.7. Aumento de los costos administrativos por cuenta de regulaciones gubernamentales.
O.8. Mayor conciencia ambiental del consumidor.	A.8. Aumento de impuestos y controles de evasión tributaria
O.9. Tendencia de materiales con alto impacto en el cuidado del medio ambiente.	A.9. Amenaza por entrada de competidores por presentar bajas barreras de entrada.
O.10. Protocolos de bioseguridad que se deben implementar y que se complementan con las estrategias de mitigación ambiental.	A.10. Alta rivalidad de competidores actuales, especialmente en los formatos de alto costo
O.11. Beneficios del gobierno al sector en periodo de pandemia.	
O.12. Bajo poder de negociación de proveedores en el sector	
O.13. Bajo poder de negociación de compradores	
O.14. Pocos sustitutos del servicio en el mercado	
Fortalezas	Debilidades
F.1. Los instructores son profesionales en fisiculturismo	D.1. Existen horarios de alto flujo de público donde la capacidad de las instalaciones no da abasto
F.2. Maquinaria y equipos de última tecnología y en buen estado	D.2. No existen procesos de atención por parte de instructores.
F.3. Horarios flexible para los clientes	D.3. No existe gestión de recursos humanos
F.4. Existen elementos de seguridad para los trabajadores y los clientes	D.4. No existe gestión contable.

Fortalezas	Debilidades
F.1. Los instructores son profesionales en fisiculturismo	D.1. Existen horarios de alto flujo de público donde la capacidad de las instalaciones no da abasto
F.2. Maquinaria y equipos de última tecnología y en buen estado	D.2. No existen procesos de atención por parte de instructores.
F.3. Horarios flexible para los clientes	D.3. No existe gestión de recursos humanos
F.4. Existen elementos de seguridad para los trabajadores y los clientes	D.4. No existe gestión contable
F.5. La liquidez es buena porque los clientes pagan en efectivo.	D.5. Es empírico la gestión de atención al cliente externo
F.6. La comunicación con los clientes es diversificada por medio de WhatsApp, Instagram y volantes en el local.	D.6. Es empírico la gestión de comunicaciones
F.7. Existen fortalezas en el servicio o producto ya que se generan ventas cruzadas ofreciendo demás opciones al cliente, suplementos, bebidas y entrenamiento personalizado.	D.7. Apenas después de un año de funcionamiento, se empezó a llegar punto de equilibrio.
F.8. Ubicación estratégica y afluencia de tráfico natural	D.8. Existen muchas deudas con Bancos.
F.9. El precio competitivo para estar en un centro comercial.	D.9. No se hace reinversión por que las ganancias no dan para hacerlo.
F.10. Existe una buena satisfacción del cliente, el cual supera el 90%, de acuerdo a entrevista realizada.	D.10. No hay financiación externa de nadie.
	D.11. Pocas estrategias de mercadeo
	D.12. Pocas estrategias comerciales
	D.13. No hay actividades de fidelización
	D.14. Carecen de actividades postventas
	D.15. No existen índices de satisfacción.
	D.16. No hay procesos de reclutamiento de personal establecidos
	D.17. No existen protocolos de selección de personal
	D.18. No hay manuales de funciones establecidos para los cargos.
	D.19. No hay procesos de evaluación de personal
	D.20. No existen beneficios sociales de personal
	D.21. No existen instrumentos para medir clima laboral

Fuente: elaboración propia

Luego de precisar los problemas y falencias más representativos de la organización, identificados en el análisis situacional de la compañía, con la aplicación de la técnica matriz DOFA, se efectuaron los cruces pertinentes, enfocados en los factores claves de éxito en relación a sus fortalezas que permitan a la organización Fitness 365, aprovechar y potenciar las oportunidades de su entorno, las cuales se pueden observar a continuación en la tabla número 23.

Tabla 23. Estrategias DOFA de la empresa Fitness 365

Estrategias FO	Estrategias FA
Financiero. Diseñar políticas y objetivos financieros encaminados a generar valor corporativo.	Financiero. Diseñar controles en costos y gastos que dé cumplimiento a la rentabilidad requerida para generar valor.
Clientes. Diseñar paquete de servicios que permita una mejor oferta a los clientes actuales y potenciales.	Cliente: Diseñar programa de servicio más personalizado.
Estrategias DO	Estrategias DA
Procesos internos. Asignar un presupuesto para investigación y desarrollo para impulsar la creación de servicios nuevos.	Financiero. Elaborar un plan financiero que impulse la generación de valor.
Clientes. Diseñar herramientas para medir la satisfacción de los clientes.	Clientes. Diseñar estrategias de mercadeo y comunicación basado en el posicionamiento de marca.
Procesos internos. Incorporar procesos tecnológicos que permitan un mayor acercamiento con los clientes actuales y potenciales.	Procesos internos. Diseñar un programa postventa que fortalezca la fidelización.
Procesos internos. Implementar procesos de gestión de calidad que mejore la satisfacción de los clientes.	Financiero: Ampliar los medios de pago.
Formación y crecimiento. Diseñar un sistema de reclutamiento y selección de personal.	
Obj. Formación y crecimiento. Diseñar el perfil y manuales de funciones.	
Formación y crecimiento. Diseñar Programas de bienestar en los empleados.	
Formación y crecimiento. Diseñar indicadores de productividad y ambiente laboral.	

Considerando que la Empresa Fitness 365 es única responsable de la situación interna y conociendo sus debilidades, las cuales son mayores que sus fortalezas, puede trabajar fuertemente mejorando sus procesos internos y su portfolio, ampliando sus estrategias de penetración, que le permitan un mayor posicionamiento del mercado, mediante la ejecución del proceso de implantación del plan estratégico.

6.2. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

En el presente capítulo se describe la visión, misión, valores y objetivos estratégicos de la empresa, la cual determinará su rumbo estratégico en los próximos 3 años.

6.2.1. Visión.

Ser reconocidos como un centro de acondicionamiento físico de calidad en la zona norte de la ciudad Cali en el año 2024.

6.2.2. Misión.

Mejorar la condición física y mental de nuestros clientes con personal capacitado en diferentes prácticas deportivas, amplias instalaciones, y equipos especiales, para ofrecerles programas de acondicionamiento físico adaptados a sus necesidades.

6.2.3. Valores corporativos.

Hacer lo correcto. Trabajamos bajo lineamientos de eficiencia y eficacia, dirigidos siempre a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Actitud de servir. Servimos de la mejor manera, asumiendo las consecuencias de nuestras palabras, acciones, decisiones y compromisos adquiridos.

Comprometidos. Estamos comprometidos con cada tarea para pasar de las promesas a los hechos, proporcionando los resultados y beneficios esperados por los clientes y nuestra empresa.

6.2.4. Objetivos y estrategias.

Los objetivos estratégicos se definen en función del diagnóstico DOFA realizado, los cuales se determinan con base a los lineamientos del Balance Score Card. Ver tabla número 24.

Tabla 24. Definición de los objetivos estratégicos

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Estrategias
Financiero	Lograr la sostenibilidad financiera de la empresa, manteniendo los márgenes mínimos adecuados que le generen valor corporativo.	• Diseñar políticas y objetivos financieros. • Diseñar controles de costos y gastos. Presupuesto y flujo de caja • Elaborar un plan financiero.
Clientes	Incrementar la base de clientes actuales de la empresa en los próximos 3 años, penetrando en el mercado con servicios especializados.	• Diseñar paquete de servicios que permita una mejor oferta a los clientes actuales y potenciales. • Diseñar herramientas para medir la satisfacción de los clientes. • Diseñar estrategias de mercadeo y comunicación basado en el posicionamiento de marca.

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Estrategias
Procesos internos	Aumentar la eficiencia de los procesos de contacto con el cliente interno y externo en los próximos 3 años.	• Incorporar procesos tecnológicos que permitan un mayor acercamiento con los clientes actuales y potenciales. • Diseñar una base de datos completa de los clientes. • Implementar procesos de gestión de calidad que mejore la satisfacción de los clientes.
	Mejorar la calidad de los bienes y servicios ofrecidos en la empresa en los próximos 3 años.	• Implementar políticas de calidad del servicio. • Ampliar todos los medios de pago. • Ofrecer programas de entrenamiento más personalizado.
	Implementar procesos de innovación que le generen valor al cliente en los próximos 3 años.	• Realizar convenios con Universidades para desarrollar estudios de innovación en la empresa. • Asignar un presupuesto para investigación y desarrollo.
Formación y crecimiento	Aumentar la productividad del personal de la empresa en los próximos 3 años.	• Diseñar un sistema de reclutamiento y selección de personal. • Diseñar el perfil de cargos y manuales de funciones. • Diseñar Programas de bienestar en los empleados. • Diseñar indicadores de productividad y ambiente laboral.

Fuente: Adaptado de VIDAL, Elizabeth. Diagnóstico organizacional. Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. Bogotá: ECOE, 2005. p. 78.

6.3. PLAN DE ACCIÓN E INDICADORES

De acuerdo a las estrategias Planteadas para cada objetivo estratégico descrito se procedió en el desarrollo del plan de acción para cada uno de ellos. Finalmente se muestra los indicadores de gestión propuestos para medir cada objetivo estratégico.

6.3.1. Plan de Acción.

En este segmento se muestra las distintas actividades que debe realizar la empresa para dar respuesta a las estrategias planteadas para cada uno de los objetivos formulados. A continuación, se muestran las tablas que muestran estas acciones.

En la tabla número 25 se muestran las actividades a realizar para fortalecer los procesos de gestión financiera.

Tabla 125. Plan de acción Objetivo de perspectiva financiera

Objetivo estratégico financiero: Lograr la sostenibilidad financiera de la empresa, manteniendo los márgenes mínimos adecuados que le generen valor corporativo.						
Estrategia	Actividad	Meta			Responsables	Presupuesto
		Año 1	Año2	Año 3		
Diseñar políticas y objetivos financieros acordes a la propuesta de valor de la organización.	Realizar una evaluación financiera general, estableciendo sus márgenes mínimos.	100%			Administrador y Contador	\$150.000
	Establecer políticas e indicadores financieros con metas de cumplimiento.	80%	100%		Contador	\$150.000
Diseñar controles de costos y gastos acordes a las políticas financieras	Elaborar presupuestos semanales, mensuales y anuales.	100%			Administrador y Contador	\$50.000
	Capacitar y Concientizar al personal, hasta entender la propuesta de valor.	34%	33%	33%	Administrador	\$150.000
Elaborar un plan financiero	Determinar las necesidades de capital de trabajo en el corto y mediano plazo.	100%			Administrador y Contador	\$100.000
	Establecer fuentes de financiación externas que sean favorables al costo de capital de la empresa.	50%	50%		Administrador y Contador	\$100.000
	Identificar las necesidades de financiamiento para inversiones de crecimiento.	34%	33%	33%	Administrador y Contador	\$100.000
	Realizar las proyecciones financieras del plan.	100%			Contador	\$100.000
TOTAL, PRESUPUESTO DE PERSPECTIVA FINANCIERA						\$900.000

Fuente: Elaboración propia

La tabla número 25 revela que las actividades del proceso financiera de la empresa deben focalizarse en la planeación y control, dado que estas acciones son las que le van a permitir mitigar los riesgos de fraude y a mejorar su toma de decisiones. En la tabla número 26 se muestran las actividades a desarrollar para mejorar el proceso con los clientes.

Tabla 26. Plan de acción Objetivo de perspectiva de clientes

Objetivo estratégico de clientes: Incrementar la base de clientes actuales de la empresa en los próximos 3 años, penetrando en el mercado con servicios especializados.						
Estrategia	Actividad	Meta			Responsables	Presupuesto
		Año 1	Año 2	Año 3		
Diseñar paquete de servicios que permita una mejor oferta a los clientes actuales y potenciales..	Realizar una investigación de mercado sobre las necesidades de servicios en el segmento de la empresa.	100%			Administrador	\$2.000.000
	Realizar adecuaciones locativas para la oferta del nuevo portafolio de productos.	50%	50%		Administrador	\$3.000.000
	Capacitar el personal para la oferta del nuevo portafolio	100%			Administrador	\$100.000
Diseñar herramientas para medir la satisfacción de los clientes.	Crear líneas de comunicación virtuales para conocer la opinión de los clientes	80%	20%		Administrador	\$500.000
	Diseñar un buzón de sugerencias que mida la atención en el punto de servicio	100%			Administrador	\$100.000
	Elaborar bases de datos con estadísticas que permitan medir la satisfacción de los clientes.	80%	20%		Administrador	\$200.000
Diseñar estrategias de mercadeo y comunicación basado en el posicionamiento de marca.	Contratar personal experto.	100%			Administrador	\$500.000
	Diseño del plan de mercadeo y comunicación.	100%			Administrador	\$1.000.000
	Realizar la propuesta publicitaria.	100%			Administrador	\$1.000.000
	Crear una aplicación tecnológica para vender el portafolio por medios digitales.		100%		Administrador	\$1.000.000
TOTAL, PRESUPUESTO DE PERSPECTIVA DE CLIENTES						\$9.400.000

Fuente: Elaboración propia

En la tabla número 26, se observa que las actividades propuestas intentan fortalecer la relación que tiene la empresa con los clientes de tal manera que se mejore su nivel de fidelización y atracción de nuevos usuarios.

Tabla 27. Plan de acción Objetivo de procesos internos

Objetivo estratégico de Procesos internos 1. Aumentar la eficiencia de los procesos de contacto con el cliente interno y externo en los próximos 3 años.						
Estrategia	Actividad	Meta			Responsables	Presupuesto
		Año 1	Año 2	Año 3		
Incorporar procesos tecnológicos que permitan un mayor acercamiento con los clientes actuales y potenciales.	Adecuar los cambios en la página web interactiva de la empresa con la nueva propuesta	100%			Administrador	\$500.000
	Diseñar perfiles en las redes sociales de Facebook, Instagram y Twitter.	100%			Administrador	\$500.000
	Elaborar un video alusivo a los productos para mostrarlo en YouTube y redes sociales.	100%			Administrador	\$1.000.000
Diseñar una base de datos completa de los clientes.	Parametrizar los sistemas de información para agregar nueva información o datos de los clientes.	100%			Administrador	\$100.000
	Diseñar tabla dinámica para analizar información sobre el consumidor (perfil de los clientes y tipo de servicios de mayor consumo)	100%			Administrador	\$100.000
Implementar procesos de gestión de calidad que mejore la satisfacción de los clientes.	Elaborar el flujo grama de procesos de la empresa.	50%	50%		Administrador	\$1.000.000
	Diseñar políticas de calidad tanto para el cliente.	50%	50%		Administrador	\$500.000
	Elaborar indicadores de gestión de calidad.	50%	50%		Administrador	\$100.000
	Capacitar a los empleados en la atención del cliente.	50%	50%		Administrador	\$100.000

Continúa tabla 27

Objetivo estratégico de Procesos internos 2. Mejorar la calidad de los bienes y servicios ofrecidos en la empresa en los próximos 3 años.						
Estrategia	Actividad	Meta			Responsables	Presupuesto
		Año 1	Año 2	Año 3		
Mejorar la calidad de los bienes y servicios ofrecidos en la empresa en los próximos 2 años.	Acordar con los proveedores garantías de los productos.	100%			Administrador	\$100.000
	Elaborar un manual para los empleados para la recepción de materiales y servicios.	80%	20%		Administrador	\$100.000
Objetivo estratégico de Procesos internos 3. Implementar procesos de innovación que le generen valor al cliente en los próximos 3 años.						
Estrategia	Actividad	Meta			Responsables	Presupuesto
		Año 1	Año 2	Año 3		
Realizar convenios con Universidades para desarrollar estudios de innovación en la empresa.	Visitar a los centros empresariales de las universidades de la ciudad para hacer extensiva la invitación.	100%			Administrador	\$100.000
	Solicitar servicios de I & D con el gremio del sector		100%		Administrador	\$100.000
Asignar un presupuesto para investigación y desarrollo.	Identificar fuentes de financiación externa que apoyen el I & D de la empresa.	100%			Administrador	\$100.000
	Revisar el presupuesto de inversiones que tiene la empresa para asignar una partida a I & D.	100%			Administrador	\$100.000
TOTAL, PRESUPUESTO DE PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS						\$4.500.000

Fuente: Elaboración propia

La tabla número 27 muestra una serie de estrategias que buscan fortalecer los procesos de apoyo de la empresa, dado que allí es donde más se concentraron las debilidades de sus procesos internos.

Tabla 28. Plan de acción Objetivo de aprendizaje

Objetivo estratégico de Aprendizaje. Aumentar la productividad del personal de la empresa en los próximos 3 años.						
Estrategia	Actividad	Meta			Responsables	Presupuesto
		Año 1	Año2	Año 3		
Diseñar un sistema de reclutamiento y selección de personal.	Definir los procesos de reclutamiento y selección del personal.	100%			Administrador	\$100.000
	Identificar fuentes de reclutamiento confiables	100%			Administrador	\$100.000
Diseñar el perfil de cargos y manuales de funciones.	Recolectar la información de cada cargo y establecer competencias en cada uno.	100%			Administrador	\$100.000
	Elaborar manuales del cargo junto con el proceso de evaluación del empleado.	50%	50%		Administrador	\$100.000
Diseñar Programas de bienestar y formación en los empleados.	Realizar actividades de recreaciones culturales y deportivas con apoyo de las cajas de compensación.	60%	40%		Administrador	\$500.000
	Celebración simbólica de cumpleaños del mes.	100%			Administrador	\$200.000
	Capacitar al empleado con cursos gratuitos del Sena.	100%			Administrador	\$100.000
Diseñar indicadores de productividad y ambiente laboral.	Diseñar indicadores laborales, alineándolos a los objetivos financieros de la organización.	100%			Administrador	\$100.000
	Realizar encuestas de ambiente laboral	100%			Administrador	\$100.000
TOTAL, PRESUPUESTO DE PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO						1.400.000

Fuente: Elaboración propia

En la tabla número 28 que describe las actividades que se requieren para fortalecer los procesos con los empleados, se observa que estos se focalizaron en el diseño de manuales y políticas que permitan formalizar estas funciones administrativas para facilitar la gestión de los recursos humanos.

Para el control y el seguimiento, el administrador con apoyo del Contador Público define la realización de controles trimestrales al cumplimiento de las acciones que se planifican en el plan de acción, a fin de tomar las medidas que sean necesarias oportunamente. Para ello se va a llevar a cabo los siguientes controles:

- Control de Plan Anual
- Control de Rentabilidad
- Control de Eficiencia
- Control Estratégico

Estos controles se realizan en cada proceso y se reportan a la administración en la reunión trimestral.

6.3.2. Indicadores de gestión.

De acuerdo a cada objetivo estratégico formulado se propuso los siguientes indicadores de gestión para medir su cumplimiento.

Tabla 29. Objetivos del plan estratégico

Actividades	Indicador	Meta		
		2021	2022	2023
Realizar una evaluación financiera general, estableciendo sus márgenes mínimos.	ROE (Rentabilidad del patrimonio). ROA (Rentabilidad operativa del activo)	15%	17%	20%
Establecer políticas e indicadores financieros con metas de cumplimiento.	Porcentaje de cumplimiento de metas financieras.	80%	90%	100 %
Elaborar presupuestos semanales, mensuales y anuales.	Nivel de confianza del presupuesto.	90%	93%	95%
Concientizar al personal de la empresa sobre la generación de valor.	EVA. (Valor económico agregado).	Eva positivo	Eva positivo	Eva positivo
Determinar las necesidades de capital de trabajo en el corto y mediano plazo.	Productividad de capital de trabajo.	1,5	1,8	2
Establecer fuentes de financiación externas que sean favorables al costo de capital de la empresa.	Costo de capital	12,5%	12%	11,5 %
Identificar las necesidades de financiamiento para inversiones de crecimiento.	Porcentaje de Recursos obtenidos de acuerdo a las necesidades.	50%	80%	100 %

Actividades	Indicador	Meta		
		2021	2022	2023
Realizar una investigación de mercado sobre las necesidades de servicios que hay en el segmento de la empresa.	Incremento del ingreso por ventas por ampliación de porfolio	0%	5%	8%
Realizar adecuaciones locativas para la oferta del nuevo portafolio de productos.				
Capacitar el personal para la oferta del nuevo portafolio				
Realizar adecuaciones locativas para la oferta del nuevo portafolio de productos.				
Crear líneas de comunicación virtuales para conocer la opinión de los clientes	Nivel de satisfacción de los clientes	70%	80%	85%
Diseñar un buzón de sugerencias que mida la atención en el punto de servicio				
Elaborar bases de datos con estadísticas que permitan medir la satisfacción de los clientes.				
Adecuar los cambios en la página web interactiva de la empresa con la nueva propuesta	Tasa de clientes fieles	20%	30%	40%
Diseñar perfiles en las redes sociales de Facebook, Instagram y Twitter.				
Elaborar un video alusivo a los productos para mostrarlo en YouTube y redes sociales.				
Parametrizar los sistemas de información para agregar nueva información o datos de los clientes.	Porcentaje de ventas realizadas por clientes canalizados por contactos.	5%	10%	15%
Diseñar tabla dinámica para analizar información sobre el consumidor (perfil de los clientes y tipo de servicios de mayor consumo)				
Elaborar el flujo grama de procesos de la empresa.	Nivel de satisfacción de los clientes	70%	80%	85%
Diseñar políticas de calidad tanto para el cliente.				
Elaborar indicadores de gestión de calidad.				
Capacitar a los empleados en la atención del cliente.				
Acordar con los proveedores garantías de los productos.	Porcentaje de reprocesos reducidos.	5%	10%	15%
Elaborar un manual para los empleados para la recepción de materiales y servicios.				
Visitar a los centros empresariales de las universidades de la ciudad para hacer extensiva la invitación.	No de innovación en procesos obtenidos	1	1	1
Solicitar servicios de I & D con el gremio del sector				

Actividades	Indicador	Meta		
		2021	2022	2023
Identificar fuentes de financiación externa que apoyen el I & D de la empresa.	No de innovación en productos y servicios obtenidos	1	1	1
Revisar el presupuesto de inversiones que tiene la empresa para asignar una partida a I & D.				
Definir los procesos de reclutamiento y selección del personal.	Tasa de rotación de empleados	5%	5%	5%
Identificar fuentes de reclutamiento confiables				
Recolectar la información de cada cargo y establecer competencias en cada uno.	Tasa de productividad laboral	75%	80%	85%
Elaborar manuales del cargo junto con el proceso de evaluación del empleado.				
Realizar actividades de recreación, culturales y deportivas con apoyo de las cajas de compensación.	Satisfacción del empleado en actividades de bienestar	80% Positivo	85% Positivo	90% Positivo
Celebración simbólica de cumpleaños del mes.				
Capacitar al empleado con cursos gratuitos del Sena.				
Diseñar indicadores laborales, alineándolos a los objetivos financieros de la organización.	Clima laboral	75% Positivo	80% Positivo	85% Positivo
Realizar encuestas de ambiente laboral				

Fuente: Elaboración propia

6.4. CONCLUSIÓN DE LA PROPUESTA ESTRATEGICA

En el presente capítulo se determinó el marco estratégico de la empresa Fitness 365, donde se pudo establecer que su entorno externo presenta favorables condiciones que se vislumbran en fuertes oportunidades que pueden ser bien aprovechadas, siempre y cuando fortalezca su situación interna, en la cual, tiene muchas debilidades.

Dadas las condiciones externas e internas de la empresa, se pudo determinar que su posición estratégica es la de reorganizar y mejorar sus actividades internas, al igual que aplicar estrategia de costos o diferenciación. En tal sentido, se propuso que su estrategia central debía enfocarse en la calidad, aspecto que se contempló dentro de sus lineamientos estratégicos, tales como la visión, misión, objetivos y valores corporativos.

En el diseño de objetivos, se incorporó las necesidades puntuales de la empresa en materia de procesos financieros, procesos con los clientes, procesos internos y procesos con los empleados, donde se desprendió todas las estrategias definidas en la matriz DOFA. Dichas acciones, se enfocaron principalmente a fortalecer la

situación interna de la empresa, la cual, es necesario para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas de su entorno.

Después se desarrolló el plan de acción para cada objetivo estratégico, donde se propuso una serie de actividades que se caracterizaron por mejorar el control y la planeación en los procesos financieros, en lograr un mayor acercamiento con los clientes para aumentar su fidelización y retención, en fortalecer las actividades claves y de apoyo, mediante la formalización de procesos administrativos y de la calidad en el servicio. Igualmente, en los aspectos relacionados con los empleados se propuso formalizar los procesos de reclutamiento, selección y perfil de los empleados.

Finalmente, se definió los respectivos indicadores de gestión que permitirán evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, los cuales deberán realizarse con un seguimiento trimestral que permita un mayor control en el direccionamiento de las estrategias planteadas.

7. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el primer resultado del trabajo se describió la caracterización general de la empresa, donde se identificó su marco histórico, además de los principales recursos operativos que tiene para prestar el servicio, en el cual, se pudo establecer una carencia de procesos de gestión administrativa que oriente sus decisiones y su planeación de corto y mediano plazo. En este aspecto, se destaca el trabajo de Cristancho (2018) quien realizó un análisis estratégico para la ampliación de un gimnasio de Pilates en la ciudad de Cali, donde hizo una descripción inicial de ese establecimiento conforme a los lineamientos teóricos de Betancourt (1995), encontrando necesidades representativas en sus áreas de mercadeo y financieras, haciendo que este proceso de evaluación sea válido para la empresa Fitness 365, pues a partir de este, se tuvo un diagnóstico inicial de la situación actual de la empresa.

En el segundo resultado de la investigación se realizó el análisis de entorno, donde se pudo determinar que las principales amenazas para la empresa Fitness 365 se presentan en las variables económicas, políticas y sociales, quienes tuvieron un alto impacto debido a la coyuntura generada por la pandemia del Covid19, donde prácticamente paralizó las actividades comerciales, llevando a que muchos sectores y en especial aquellos de atención masiva de público se vieran afectados. Algunos estudios como el de Cuellar y Trejos (2015), también se describieron aspectos económicos y políticos que tienen un efecto negativo sobre el sector, dado por el alto ingreso de franquicias internacionales de acondicionamiento físico que han entrado al país, por los beneficios que ofrece los tratados de libre comercio que tiene Colombia con otros países. Mientras que en el trabajo de Flórez y Bueno (2014) identificaron en estas variables oportunidades favorables para el sector Fitness, especialmente con las políticas internacionales y nacionales que apoyan el desarrollo de empresas y programas enfocados a la actividad física, además de la tendencia cultural que existe a nivel mundial por el cuidado de la salud y la belleza.

En este mismo capítulo se pudo observar las importantes oportunidades que tienen las empresas Fitness en el aspecto tecnológico, el cual se potencializó con la pandemia, donde algunos centros de acondicionamiento físico y profesionales independientes aprovecharon el auge de las redes sociales para proyectar sus servicios, sin perder la relación cercana con sus clientes, quienes tenían la opción de realizar actividad física en pleno confinamiento. Así como lo destaca IRHSA (2020) en uno de sus artículos cuando afirma que los gimnasios reconocidos a nivel mundial no perdieron el tiempo en la pandemia, puesto que aprovecharon esta dinámica para reinventarse.

En el tercer resultado del trabajo se desarrolló el análisis sectorial y de benchmarking, donde se observa que el sector Fitness ha tenido una evolución importante a nivel mundial, donde no solo se involucra la actividad física, sino la

belleza y la salud. En este sentido, se observa que la industria ofrece un abanico de oportunidades para que las empresas que hacen parte de esta torta de mercado puedan diversificar su portafolio o diferenciarse de sus más cercanos competidores. Este punto es uno de los más importantes para el sector, tal como lo manifiesta Castillo y Sandoval (2012), quienes afirman que en el negocio del Fitness es posible integrar una mayor cantidad de servicios para generar una oferta de valor diferenciada a los clientes.

De igual manera, en este capítulo se analizó las fuerzas competitivas del sector, donde se determinó que las amenazas más representativas para la empresa Fitness 365 se encuentra en los competidores actuales y los entrantes, dado que la competencia es alta y fuerte, especialmente en aquellos gimnasios que se clasifican dentro del segmento de bajo costo, los cuales, se localizan de manera masiva en los barrios, generando una mayor comodidad a los clientes por su cercanía. Por otro lado, existen competidores de mayor calidad con precios favorables como el caso de la franquicia Smart Fit, donde además se espera la entrada de competidores similares en los próximos años. Estos argumentos coinciden con los resultados de Arias, Castro y Zambrano (2013), quienes encontraron que la mayor fuerza competitiva de la industria son los competidores actuales y futuros, quienes han intensificado su penetración en el mercado, haciéndole peso a aquellos negocios fitness localizados en zonas cercanas a los clientes.

Adicionalmente, se hizo una evaluación más detallada de los competidores más fuertes de la empresa Fitness 365, donde se comparó los factores claves de éxito de las empresas Bodytech, Smart Fit y Ángeles Gym. En este análisis se pudo determinar que la fortaleza financiera de las primeras dos franquicias mencionadas, les permite posicionarse en el mercado con mayor rapidez, puesto que cuentan con puntos de servicio en toda la ciudad, además de tener un desarrollo tecnológico, una atención personalizada y unas estrategias promocionales que respaldan sus operaciones. Esta conclusión también se consideró en el trabajo de Mejía (2018) quien afirma que el poder financiero de las franquicias no solo les permite ser competitivos en marcas, sino en costos, dado que se integran verticalmente hacia atrás para generar suministros a sus sucursales.

En el resultado del análisis interno se encontró que la empresa Fitness 365 no cuenta con los lineamientos de dirección adecuados para tomar decisiones en el futuro, así como lo identifico Rincón (2019) en su estudio cuando determino que la falta de visión y misión en una organización dedicada al Fitness, deteriora la oportunidad que tienen estas empresas para crecer en el mediano plazo.

En cuanto a los procesos operativos se pudo observar que la empresa en los aspectos financieros, con los clientes, los procesos internos y los empleados tiene altas debilidades que obedecen a la alta informalidad empresarial, tal como lo expresa la Cámara de Comercio de Cali (2020), cuando afirma que esta es una característica de las empresas pequeñas, quienes generalmente son administradas

con criterios empíricos y con mucho desconocimiento de aspectos legales, tributarios y contractuales que las coloca en alto riesgo.

Por otro lado, se destaca como fortaleza la buena satisfacción de los clientes, quienes en todas las variables evaluadas destacaron su conformidad con el servicio prestado. Aunque se generaron recomendaciones positivas que se tuvieron en cuenta en el desarrollo de estrategias, tales como la generación de programas de entrenamiento personalizado, la ampliación de los medios de pago y las medidas de bioseguridad, las cuales son necesarias para que los clientes decidan volver en un menor tiempo. Este tipo de propuestas de los clientes, también fueron apropiadas en la investigación de Arias, Castro y Zambrano (2013), quienes efectuaron una evaluación de satisfacción, cuyos resultados sirvieron de referencia para desarrollar un nuevo portafolio de servicios en el centro de acondicionamiento físico donde realizaron su trabajo.

En el resultado referente a la propuesta estratégica se encamino a fortalecer la situación interna de la empresa, dada las altas debilidades que presenta en sus procesos operativos y el direccionamiento estratégico. Para ello, se utilizó las matrices estratégicas para proyectar su rumbo corporativo, tales como la matriz EFE, EFI, MIME y DOFA, las cuales han sido empleadas por otros investigadores como Cristancho (2018) para la definición de sus objetivos corporativos, Mejía (2018) para la formulación de estrategias y Vidal (2004) para la identificación de la posición estratégica.

En este análisis se determinó que la calidad es la propuesta de valor en la que se debe centrar la empresa para diferenciarse de sus fuertes competidores en el mercado, especialmente de aquellos que se encuentran en el segmento de bajo costo. Esta estrategia es muy similar a la de estudios recientes como el de Muñoz y Ramírez (2017), quienes encontraron que su estrategia central era la diversificación, puesto que la posición estratégica de la empresa, estaba en mejores condiciones internas para aprovechar las oportunidades de su entorno.

En efecto, se puede afirmar que la elaboración del plan estratégico para la compañía Fitness 365, tiene absoluta validez porque representa una oportunidad de mejora en sus procesos. Se determinó el direccionamiento estratégico para la empresa creando una visión, misión, objetivos estratégicos, con estrategias e indicadores, fruto de un plan de acción con un horizonte de tiempo comprendido entre el periodo 2021 – 2024.

8. CONCLUSIONES

En el primer resultado del trabajo, conforme a los objetivos planteados se hizo la presentación de la empresa, donde se encontró que esta compañía perteneciente al sector Fitness, se caracteriza por tener recursos apropiados para ofrecer un servicio con altos niveles de satisfacción, a pesar de tener importantes carencias administrativas en sus procesos internos.

En el resultado obtenido con el análisis del entorno, se pudo determinar que el escenario externo de la empresa es favorable, dado que presenta mayores oportunidades que amenazas. Entre las oportunidades más representativas se destaca el hecho de que el sector Fitness tiene un apoyo importante en el ámbito nacional e internacional, a pesar de que la coyuntura generada por la pandemia del Covid19 la ha colocado en una posición difícil. Mientras que, en el ámbito de las amenazas, se observa que la desaceleración económica del país, es uno de los principales factores que pueden influir negativamente sobre su crecimiento, si se tiene en cuenta que la empresa, apenas lograba colocarse por encima de su punto de equilibrio.

Dentro de los resultados obtenidos en el análisis sectorial se pudo establecer que el sector Fitness ofrece una amplia gama de servicios de la salud, la belleza y la actividad física que es fuente importante de ingresos para estas empresas. En este sentido, se pudo determinar dentro del análisis de fuerzas competitivas, que las principales amenazas se encuentran en la alta rivalidad de competidores actuales, y de competidores entrantes. De igual manera se pudo establecer que los principales competidores son los gimnasios que participan en el segmento de bajo costo y aquellas franquicias como Smart Fit que también hacen parte de esta torta de mercado.

En los resultados relacionados con la descripción del Benchmarking se determinó que los principales competidores de la empresa son Bodytech, Smart Fit y Ángeles Gym, de las cuales, la segunda es la más fuerte. En este análisis, también se pudo determinar que las variables de reconocimiento, experiencia y conocimiento del cliente son factores claves para el éxito de estas empresas, donde más adelante se pudo determinar que las principales estrategias recaen en la diferenciación, donde se ofrecen valores agregados centrándose básicamente en el servicio al cliente.

En los resultados del análisis interno se pudo determinar que son mayores las debilidades que las fortalezas de la empresa debido a carencias de planeación y control, además de la informalidad de las funciones administrativas en el manejo de procesos financieros, de clientes, procesos internos y empleados. Entre las principales fortalezas encontradas, se destaca la satisfacción de los clientes en el servicio que presta el gimnasio, destacándose que las mejoras en los programas de

entrenamiento, la disponibilidad de mayores medios de pago y las medidas de bioseguridad son factores claves para mejorar el servicio.

En los resultados obtenidos en el plan estratégico se realizó teniendo en cuenta las estrategias que resultaron del análisis DOFA, en los cuales se desarrolló cada estrategia en un plan de acción, donde se determinó que era necesario fortalecer los procesos internos de la empresa para orientar su promesa de valor en la generación de calidad. En este sentido se propusieron acciones encaminadas a los procesos financieros, con los clientes, en la cadena de valor y los empleados. Esta propuesta se diseñó con sus respectivos indicadores de gestión que permite hacerle seguimiento y control en el alcance de los objetivos establecidos.

9. RECOMENDACIONES

Considerando la propuesta planteada es necesario que exista un compromiso real entre todos los miembros de la organización para alcanzar dicho propósito. Por ello será necesario disponer los esfuerzos y la comunicación con todos los colaboradores de cada área. Adicionalmente deberá existir un esfuerzo del propietario que no solo implicará la consecución y ejecución de recursos económicos, sino de un liderazgo basado en resultados.

En el análisis de entornos realizado es importante que la compañía asigne un grupo de trabajo que sea capaz de monitorear las variables externas, dado que este entorno se mueve de manera acelerada y en este sentido surgen nuevas amenazas y oportunidades que deberán monitorearse para realizar los respectivos ajustes en el plan estratégico propuesto.

Es importante que en la definición de estrategias se empleen metodologías estratégicas de fácil entendimiento y adaptación, tal como se empleó la matriz DOFA y el Balance Scorecard, dado que con ellos se pueden clasificar las acciones con su respectivo plan de implementación, los cuales son necesarios para controlar el cumplimiento del plan estratégico.

En la implementación se debe hacer seguimiento de cada objetivo para evaluar el alcance de resultados y de esta manera hacer efectivo el cumplimiento del plan estratégico, el cual debe controlarse con un equipo de trabajo conformado con los mismos empleados administrativos de la organización.

En la evaluación económica se sugiere que todos los proyectos propuestos se estimen con base al costo de capital del negocio, puesto que con este indicador se puede saber si dichas estrategias le van a generar valor corporativo. Es decir que cubre no solo sus costos operativos, sino que es capaz de cubrir sus costos financieros de la deuda y el pago de dividendos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ACOLAP. (Mayo de 2020). Las principales cifras de afectación en los gremios del turismo. Bogotá, Colombia: Asociación Colombiana de parques de diversiones. Obtenido de <http://acolap.org.co/noticias/las-principales-cifras-de-afectacion-en-los-diferentes-gremios-del-turismo/9383/>
- Alcaide, J. C. (2015). *Los 100 errores de la experiencia de cliente*. Madrid.: ESIC Editoria.
- Alcaldía de Cali. (Diciembre de 2019). Cali en Cifras 2018. Cali, Colombia: Planeación Municipal.
- Arias, A., Castro, C., & Zambrano, J. (2013). Direccionamiento estratégico del Centro de acondicionamiento físico San Vicente de la ciudad de Popayan. Popayan, Cauca, Popayan: Tesis de grado de administración de empresas. Universidad del Cauca.
- Asogym Valle. (24 de Agosto de 2019). Factores Claves del Servicio de los Gimnasios. Cali, Valle del Cauca, Colombia. Obtenido de Disponible en: <https://www.facebook.com/Asogym-Valle-157474554807140/>
- Betancourt, B. (1995). *Papeles de trabajo para planes estrategicos*. Santiago de Cali: Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle.
- Butterfield, E. G. (1999). *Estructura y estrategia empresarial*. México: McGraw-Hill.
- Camará de Comercio de Cali. (2020). *Comportamiento del sector de entrenamiento y bienestar*. Santiago de Cali: Análisis de estudios economicos de la Cámara de Comercio de Cali.
- Castillo, B., & Sandoval, M. (Enero - Junio 2012). Caso Boditech: emprendimiento, estrategia y retos. *REAL – Vol. 1 No. 1*,, 32-42.
- Congreso de la República. (18 de Enero de 1995). Ley 181. Bogotá, Colombia: Gov.co. Obtenido de Disponible en: <http://www.imrds.gov.co/normatividad/ley-181-de-enero-18-de-1995#:~:text=Por%20el%20cual%20se%20dictan,el%20Sistema%20Nacion al%20del%20Deporte.>

- Congreso de la república. (27 de Diciembre de 2019). Ley 2010. Bogotá, Colombia: <https://accounter.co/cdn/2019/12/LEY-2010-DEL-27-DE-DICIEMBRE-DE-2019.pdf>.
- Consejería presidencial para los territorios. (17 de Marzo de 2020). Decreto 417. Bogotá, Colombia: Presidencia de la República. Obtenido de <http://www.regiones.gov.co/Inicio/COVID-19.html#features11-2b>
- Cristancho Hernández, N. (Diciembre de 2018). Estudio de factibilidad para la ampliación de los servicios de actividad física en el Centro de Acondicionamiento Físico Plates Way de la ciudad de Cali. Cali, Colombia: Tesis para optar al título en Ciencias del Deporte. Universidad del Valle.
- Cuellar, M., & Trejos, J. (2015). Propuesta de mejoramiento estrategico en el Gym Energy Pasto en el periodo 2013-2016. Bogotá, Colombia: Tesis de grado. Facultad de Administración de empresas. Universidad Nacional a Distancia UNAD.
- David, F. (2002). *La Gerencia Estrategica*. Santafe de Bogotá: Legis Editores.
- DELOITTE. (2015). Tendencias Globales en Capital Humano. México, México.
- Fitness 365. (2020). Informe de gestión 2019. Santiago de Cali, Valle del Cauca, Colombia: Gerencia general.
- Flórez, D., & Bueno, H. (2014). Diseño de un plan de mejoramiento estratégico para Gym Shop Colombia en la ciudad de Bogotá. Bogotá, Colombia: Maestría en Administración de empresas. Universidad de la Salle.
- García, O. (2003). *“Valoración de empresas, Gerencia del Valor y EVA”*. Bogotá: Tercera Edición. CECOSA.
- Hernández, C., Fernández, B., & Baptista, F. (2003). *Metodología de la investigación*. México: (3ª ed.): Mc Graw-Hill.
- Hernández, N., Sosa, P. A., Mona, P. A., Forero, P. A., Sanchez, K., & Franco, Y. A. (15 de Agosto de 2016). Las tendencias modernas de recursos humanos. Cali, Valle del Cauca, Colombia: Universidad San Martín.
- IRHSA. (24 de Agosto de 2020). <https://www.ihrsa.org>. Obtenido de <https://www.ihrsa.org/improve-your-club/fitness-industry-keeps-world-moving-during-covid-19-pandemic/>

- Jiménez, A., Mayo, X., & López, A. (Junio de 2020). Estudio del impacto del Covid19 sobre el ecosistema del deporte español. Madrid, España: Asociación Deporte Español (ADESP) y Fundación España Activa. Obtenido de Disponible en: http://espanaactiva.es/wp-content/uploads/2020/06/Informe_estudio_FEA_ADESP_CSD_impacto_covid19_compressed.pdf
- kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Fundamentos de Marketing*. Bogotá: Pearsón Educación. Edición 13.
- Mejía , V. (2018). Formulación de estrategias competitivas en el Centro de Acondicionamiento físico Action Fitness. Bogotá, Colombia: Facultad de Administración de empresas. Especialización en gerencia de mercadeo. Universidad Libre.
- Mejía, L. (2020). COVID-19: costos económicos en salud y en medidas de contención para Colombia. *Fedesarrollo*, 1-12. Obtenido de <https://imgcdn.larepublica.co/cms/2020/04/07172635/FEDESARROLLO.pdf>
- Ministerio del Deporte. (4 de Noviembre de 2009). Plan decenal del deporte 2009-2019. Bogotá, Colombia: Instituto colombiano del deporte Coldeportes. Obtenido de Disponible en: https://www.mindeporte.gov.co/recursos_user///documentos/planeacion/planes/PLAN%20DECENAL%20COLDEPORTES.pdf
- Muñoz, A., & Ramirez, Y. (2017). Análisis estratégico para el Gimnasio Strong y Fit sas de Buenaventura. Santiago de Cali, Valle del Cauca, Colombia: Tesis de grado de Administración de empresas. Facultad de ciencias economicas y administrativas. Universidad San Martín.
- Organización Mundial de la salud. (2019). Plan de acción mundial sobre actividad física 2018-2030. Más personas activas para un mundo más sano. Washington, D.C, Estados Unidos: Organización Panamericana de la Salud. Obtenido de Disponible en: https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/50904/9789275320600_spa.pdf
- Patiño, C., & Perdomo, E. (2018). Plan estrategico de negocio Airon Gym de Cali. Santiago de Cali, Colombia: Tesis de Maestria en Administración. Faculta de Administración de empresas. Universidad del Valle.

- Pérez Castaño, M. (2005). *Guía práctica de planeación estratégica*. Santiago de Cali: Facultad de Ciencias de Administración. Universidad del Valle.
- Porter, M. E. (2004). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA. Trigesima cuarta edición.
- Rincón, C. (2019). Plan estrategico al Gimnasio Bodystrong 2016-2018. Jamundi, Valle del Cauca, Colombia: Facultad de Administración de empresas. Universidad San Martín.
- Salamanca, R. E. (8 de Octubre de 2020). Historia de la empresa Fitness 365. (L. Giraldo, Entrevistador)
- Smart Fit. (Septiembre de 2020). Información de la empresa. Cali, Colombia. Obtenido de Disponible en: <https://www.smartfit.com.co/acerca>
- Valcarce, M. (2020). Aspectos clave a desarrollar por los gimnasios ante un entorno restrictivo por el COVID-19. *CMD Sport*, 1-3. Obtenido de Disponible en: <https://www.cmdsport.com/esencial/cmd-fitnessgym/aspectos-clave-desarrollar-los-gimnasios-ante-entorno-restrictivo-covid-19/>
- Vidal Arizabaleta, E. (2004). *Diagnóstico Organizacional. Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Bogotá: ECOE Ediciones.

ANEXOS

ANEXO A. Formato de entrevistas

Perspectiva de procesos internos

Actividades	Procesos	Descripción	Fortaleza o debilidad	Porque
Primarias	Operación	Capacidad de planta		
		Instructores		
		Procesos de atención de instructores		
		Maquinarias		
		Horarios		
		Seguridad (del trabajador y a los clientes).		
Secundarias	Administración	Gestión de recursos humanos		
		Gestión contable		
		Gestión de atención al cliente externo:		
	Tecnología	Gestión de comunicaciones:		
		Gestión de página web:		
		Gestión de mercadeo virtual		

Perspectiva de procesos financieros

Procesos	Descripción	Fortaleza o debilidad	Porque
Situación financiera	Liquidez: (Como está la generación de efectivo).		
	Rentabilidad: (hablar del nivel de generación de utilidades)		
	Endeudamiento: (Hablar del nivel de endeudamiento y deudas con las entidades financieras).		
Fuentes de financiación	Internas: (reinversión de utilidades del negocio o aporte de socios).		
	Externas: (créditos bancarios, venta de activos, proveedores, otros).		

Perspectiva de procesos con el cliente

Procesos	Descripción	Fortaleza o debilidad	Porque
Captación	Actividades de mercadeo:		
	Actividades comerciales:		
Fidelización	Actividades para fidelizar:		
	Actividades postventa		
Atención al cliente	Canales de comunicación:		
	Índices de satisfacción		

Perspectiva de procesos con los empleados

Procesos	Descripción	Fortaleza o debilidad	Porque
Reclutamiento			
Selección			
Diseño de cargos			
Evaluación del personal			
Beneficios sociales			
Clima laboral			
Capacitación			

Evaluación de la mezcla de mercadeo actual de la empresa

Variable	Descripción de estrategias (como lo está haciendo)	Fortaleza o debilidad	Porque
Producto			
Promoción			
Plaza			
Precio			

ANEXO B. Formato de encuestas

Encuesta a usuarios

1. Por favor indique su género
2. ¿Cuál es su edad?
3. ¿Es un cliente activo del Gimnasio?

Si _____

No _____ Porque _____

4. ¿Cómo calificaría las siguientes variables del servicio que presta el Gimnasio Fitness 365? Favor señale con una X para cada una.

Calificación	Atención de instructores	Maquinaria deportiva	Rutinas	Atención de secretarías	Horarios	Comodidad
Mala						
Regular						
Buena						
Muy buena						

5. ¿Conforme a la pregunta anterior, de una escala de 1 a 5, donde el número menor es la calificación más baja, le daría a usted al Gimnasio Fitness 365?

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

6. ¿De acuerdo a la pregunta anterior, cuales mejoras usted propondría al gimnasio Fitness 365 para mejorar su atención?

Variable	Mejora Propuesta
Atención de instructores	
Maquinaria deportiva	
Rutinas	
Atención de secretarías	
Horarios	
Comodidad	

7. ¿Después del evento de la pandemia usted estaría dispuesto a volver a sus entrenamientos en el Gimnasio cuando las autoridades aprueben su funcionamiento?

Si _____

No _____ Porque _____

8. Si usted está dispuesto a volver a sus entrenamientos. ¿Aproximadamente en que tiempo tiene planeado hacerlo, después de que se apruebe el permiso de las autoridades?

Inmediatamente _____ Un mes _____ Dos meses _____

Entre el tercer y quinto mes _____ Próximo año _____

9. ¿Qué tipo de actividades considera usted que debe realizar el Gimnasio para incentivar el regreso de sus usuarios?

Promociones _____ Fortalecer controles de bioseguridad _____

¿Reducir precios _____ Mejorar su atención _____ Otros ____ Cuáles?