



Universidad
Mariana

Plan de direccionamiento estratégico 2023-2026 para el gimnasio The Box Sector10 de la ciudad
de San Juan de Pasto - Departamento de Nariño

Jairo Esteban Caicedo Achicanoy

María Paula Hernández Mier

Universidad Mariana

Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas

Programa Administración de Negocios Internacionales

San Juan de Pasto

2023

Plan de direccionamiento estratégico 2023 – 2026 para el gimnasio The Box Sector10 de la
ciudad de San Juan de Pasto - Departamento de Nariño

Jairo Esteban Caicedo Achicanoy

María Paula Hernández Mier

Informe de investigación para optar al título de: Profesional en Administración de Negocios
Internacionales

Mg. Darío Alberto Solarte Ortega

Asesor

Universidad Mariana

Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas

Programa Administración de Negocios Internacionales

San Juan de Pasto

2023

Artículo 71: los conceptos, afirmaciones y opiniones emitidos en el Trabajo de Grado son responsabilidad única y exclusiva del (los) Educando (s)

Reglamento de Investigaciones y Publicaciones, 2007
Universidad Mariana

Contenido

Introducción	11
1 Resumen del proyecto	14
1.1 Descripción del problema.....	14
1.1.1 Formulación del problema	16
1.1.2 Sistematización de problema.....	16
1.2 Justificación.....	17
1.3 Objetivos	18
1.3.1 Objetivo general	18
1.3.2 Objetivos específicos.....	19
1.3.3 Delimitación	21
1.3.3.1 Delimitación espacial o geográfica.	22
1.3.3.2 Delimitación temporal.....	22
1.4 Marco referencial o fundamentos teóricos	22
1.4.1 Antecedentes	22
1.4.1.1 Internacionales	22
1.4.1.2 Nacionales	24
1.4.1.3 Regionales	26
1.4.2 Marco teórico	28
1.4.2.1 El concepto de estrategia.....	28
1.4.2.2 Escuelas de pensamiento estratégico según Mintzberg.....	29
1.4.2.3 Generalidades de la planeación estratégica.....	34
1.4.2.4 Proceso de planeación estratégica	38
1.4.2.5 Estructura del plan de direccionamiento estratégico.....	53
1.4.2.6 Instrumentos de planeación estratégica.....	57
1.4.3 Marco contextual.....	65
1.4.4 Microcontexto	72
1.4.5 Marco legal.....	72
1.5 Metodología	74
1.5.1 Paradigma de investigación.....	75

1.5.2 Tipo de investigación	75
1.5.3 Enfoque investigación	76
1.5.4 Método de investigación	76
1.5.5 Población y muestra/ Unidad de trabajo y unidad de analisis.....	77
1.5.6 Técnicas de recolección de información	77
1.5.6.1 Entrevista.....	78
1.5.6.2 Encuesta	78
1.5.7 Fuentes de investigación	78
1.5.7.1 Fuente primaria.	78
1.5.7.2 Fuentes secundarias.....	78
2 Presentación de resultados	79
2.1 Situación competitiva interna y externa de The Box Sector10.....	79
2.1.1 Diagnóstico externo de The Box Sector10.....	79
2.1.2 Entorno general de los negocios.....	79
2.1.2.1 Entorno político y legal.	79
2.1.2.2 Entorno económico	81
2.1.2.3 Entorno social demográfico	85
2.1.2.4 Entorno tecnológico	90
2.1.2.5 Entorno ecológico.	93
2.1.3 Evaluación del entorno competitivo.....	94
2.1.3.1 Rivalidad entre competidores existentes.....	95
2.1.3.2 Entrada de nuevos competidores.....	97
2.1.3.3 Poder de negociación de los clientes.....	100
2.1.3.4. Poder de negociación con los proveedores	101
2.1.3.4 Productos sustitutos.....	103
2.1.4 Matriz de perfil competitivo (MPC).....	105
2.1.5 Evaluación del entorno externo.....	108
2.1.5.1 Perfil de oportunidades y amenazas, POAM	109
2.1.5.2 Matriz de evaluación de factores externos MEFE	111
2.1.6 Análisis de las capacidades y recursos de la organización.....	114
2.1.6.1 Análisis de resultados del trabajo de campo	114

2.1.7 Evaluación del entorno interno	136
2.1.7.1 Perfil de capacidad interna, PCI.....	136
2.1.7.2 Evaluación de las capacidades y recursos de la organización.....	147
2.2 Direccionamiento estratégico para el gimnasio The Box Sector10	151
2.2.1 Misión.....	152
2.2.2 Visión	152
2.2.3 Valores	153
2.2.4 Principios corporativos.....	154
2.2.5 Políticas	155
2.2.6 Objetivos corporativos	157
2.3 Posición estratégica y alternativas organizacionales	157
2.3.1 Resultados de la Matriz DOFA	158
2.3.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	166
2.3.3 Matriz Interna y Externa (IE).....	170
2.3.4 Matriz de la Gran Estrategia.....	172
2.3.5 Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE).....	174
2.4 Plan de acción.....	181
2.4.1 Estrategia competitiva	181
2.4.2 Estrategias corporativas.....	182
2.4.3 Plan de acción.....	183
2.5 Mecanismos de seguimiento y evaluación	189
3 Conclusiones	191
4 Recomendaciones.....	193
Referencias bibliográficas	194
Anexos	202

Índice de Tablas

Tabla 1 Matriz operación de variables por objetivos	19
Tabla 2 Escuelas del pensamiento estratégico de Mintzberg	30
Tabla 3 Marco legal.....	73
Tabla 4 Variación de la tasa inflacionaria en Colombia 2020 – 2022	84
Tabla 5 Evaluación de la rivalidad entre competidores existentes.....	97
Tabla 6 Evaluación de los nuevos competidores	99
Tabla 7 Evaluación del poder de negociación de clientes.....	101
Tabla 8 Evaluación del poder de negociación de los proveedores.....	103
Tabla 9 Evaluación de la amenaza de productos sustitutos	105
Tabla 10 Matriz de perfil competitivo (MPC)	106
Tabla 11 Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM).....	109
Tabla 12. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	113
Tabla 13 Resultados de la entrevista con formato estructurado aplicada a los colaboradores.....	133
Tabla 14 Perfil de capacidad interna (PCI)	138
Tabla 15. Matriz de evaluación de factor internos – MEFI	149
Tabla 16 Matriz DOFA	159
Tabla 17 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA	166
Tabla 18 Estrategias para la matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE).....	175
Tabla 19 Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE).....	176
Tabla 20 Plan de acción 2024-2026	184
Tabla 21 Tablero de indicadores	190

Índice de Figuras

Figura 1 Modelo integral de dirección estratégica	40
Figura 2 Mapa del municipio de Pasto.....	65
Figura 3 Crecimiento de la industria fitness en Colombia	82
Figura 4 Crecimiento de los afiliados en la industria fitness en Colombia.....	83
Figura 5 Pirámide poblacional municipio de Pasto.....	86
Figura 6 Tasa de ocupación Pasto	88
Figura 7 Como conoció el gimnasio	115
Figura 8 Linfraestructura del gimnasio le permite cumplir sus objetivos y por qué.....	116
Figura 9 Tiempo que lleva adquiriendo el servicio de gimnasio	117
Figura 10 Ha estado en otros gimnasios por qué prefiere The Box Sector10.....	118
Figura 11 Calificación de la experiencia en el gimnasio en cuanto a la atención al cliente	119
Figura 12 Calificación de la experiencia en cuanto a la asesoría y acompañamiento	120
Figura 13 Calificación de la experiencia en cuanto a las máquinas y equipos de gimnasio.....	120
Figura 14 Calificación de la experiencia en cuanto a precio bajos	121
Figura 15 Calificación de la experiencia en cuanto a la diversificación de servicios	122
Figura 16 Experiencia en el gimnasio posibilidad que lo recomiende.....	123
Figura 17 Satisfacción frente a la empresa The Box Sector10 en cuanto a la atención al cliente.....	124
Figura 18 Satisfacción frente a la empresa The Box Sector10 en cuanto a la infraestructura	125
Figura 19 Satisfacción frente a la empresa The Box Sector10 en cuanto al servicio	125
Figura 20 Satisfacción frente a la empresa The Box Sector10 en cuanto a la limpieza.....	126
Figura 21 Satisfacción frente a la empresa The Box Sector10 en cuanto a la seguridad.....	127
Figura 22 Satisfacción frente a la empresa The Box Sector10 en cuanto a la ubicación.....	127
Figura 23 Servicios del gimnasio que más utiliza.....	128
Figura 24 Atención y asesoría prestada por los entrenadores que l@ atienden	129
Figura 25 Servicio que le gustaría que implemente el gimnasio.....	129
Figura 26 Aspectos que le gustaría mejorar en el gimnasio.....	130
Figura 27 Como considera los precios del gimnasio.....	131
Figura 28 Matriz PEYEA.....	167
Figura 29 Matriz interna y externa.....	171

Figura 30 Matriz de la gran estrategia.....173

Índice de Anexos

Anexo A. Entrevista dirigida al gerente de la empresa	203
Anexo B. Encuesta dirigida a los empleados de la empresa	219
Anexo C. Encuesta dirigida a los clientes del gimnasio	224

Introducción

Actualmente las empresas se enfrentan a la realidad de un mundo globalizado y cada día más competitivo, por tal razón, es indispensable que dispongan de recursos y herramientas necesarias que les permitan hacer frente a los desafíos que se les presentan en el trayecto, con el objetivo de mantenerse y posicionarse en el mercado.

Uno de los instrumentos más importantes, en los cuales, una empresa debe enfocarse es en su direccionamiento estratégico, ya que, este es considerado como una de las bases fundamentales que contribuye a los resultados internos de la misma y se refleja en su capacidad para enfrentar los cambios del entorno. Es por esto, que el adecuado direccionamiento estratégico encamina a las organizaciones a cumplir con sus fines propuestos.

Teniendo en cuenta lo anterior, el direccionamiento estratégico es uno de los pilares más importantes con los cuales puede contar una empresa, dado que, no solo contribuye al logro de los objetivos, sino también, tiene una influencia de gran relevancia al momento de formular, implementar y evaluar la toma de decisiones. En este sentido, la dirección estratégica proporciona a la gerencia los mecanismos necesarios para administrar de manera óptima una organización, permitiendo que alcance sus objetivos, garantizando su sostenibilidad y permanencia en el largo plazo en el mercado y permitiendo que afronte los desafíos del entorno tanto a nivel interno como externo.

Por consiguiente, el presente proyecto de investigación tuvo como objetivo, la definición de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa The Box Sector10, la cual, desarrolla sus operaciones en el sector de acondicionamiento físico en la ciudad San Juan de Pasto y que le permitirá, afrontar retos para su crecimiento y sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo, dado el entorno cambiante del sector y la creciente competencia, tanto local, como nacional, e internacional a la cual, se enfrenta.

Para el desarrollo del proyecto, se realizó un proceso metodológico que parte de una investigación descriptiva a través del método deductivo y bajo un paradigma cuantitativo, que

permitió hacer la aplicación de herramientas de recolección de información a los clientes internos y externos, conocer y evaluar los documentos propios de la empresa, así como la información secundaria de estudios sectoriales.

En este sentido, cabe destacar que en la investigación se hizo uso de la técnica de observación directa y la entrevista al propietario, así como encuestas a clientes y a colaboradores con el propósito de identificar los principales problemas que aquejan a la organización y sus causas, seguido a esto se plantean los objetivos de la investigación, se desarrolla una justificación y posteriormente se exponen los demás aspectos del trabajo como son: el marco referencial, el marco teórico, el marco contextual y el enfoque metodológico.

Con esta información se realizó el plan de direccionamiento estratégico, el cual, establece los fines y propósitos de la empresa; es decir, lo que espera conseguir en el mediano y largo plazo, de manera que la empresa cuente con un rumbo claro y defina las estrategias y actividades necesarias para cumplir con su visión en un entorno cambiante y dinámico, además de evolucionar al ritmo y las condiciones del mercado y los propósitos de sus propietarios.

El análisis se adelantó con el uso de matrices propias del direccionamiento estratégico, tales como, la matriz MEFE, matriz MEFI y la matriz MPC. Con base en los resultados obtenidos se hizo uso de aquellas matrices que se emplean para la definición estratégica entre las cuales están, la matriz DOFA y la matriz de la gran estrategia GE, entre otras, las cuales, muestran las fortalezas y debilidades de la organización para establecer sus puntos de mejora, cambio o desarrollo.

Posteriormente se presenta los elementos de la planificación estratégica, que incluyen la definición de la misión, la visión, los objetivos, los valores, los principios, las políticas, las estrategias competitivas y corporativas, el plan de acción y los mecanismos de seguimiento y evaluación.

La investigación contribuyó en gran medida al crecimiento de la organización, ya que, su principal aporte es proporcionarle una herramienta que le brinde resultados a futuro, los cuales, vayan dirigidos por la gerencia y administración de la empresa. De igual forma este es un

mecanismo dinámico, el cual, permite que la organización esté preparada para asumir y gestionar los distintos retos que se puedan presentar durante su permanencia en el mercado.

Por último, el trabajo presentó unas conclusiones y recomendaciones para la gerencia, basadas en la identificación de las estrategias definidas y desarrolladas por los investigadores en el desarrollo del trabajo, su posible aplicación y puesta en funcionamiento con el objeto de promover un adecuado direccionamiento estratégico de la empresa y mejorar su nivel de competitividad en el entorno local, regional, nacional e internacional.

1 Resumen del proyecto

El proyecto de investigación Plan de direccionamiento estratégico (2023 -2026) para el gimnasio The Box Sector10 de la ciudad de San Juan de Pasto - Departamento de Nariño, tuvo como tema de investigación un Plan de direccionamiento, con línea de investigación la Gestión empresarial, y de sublinea la Gestión de empresa.

1.1 Descripción del problema

Para establecer el problema en este estudio, se realizó una evaluación preliminar de la empresa The Box Sector10 la cual presta servicios de acondicionamiento físico y gimnasio orientados a los usuarios de la ciudad de Pasto a partir de los catorce años en adelante. Es administrada por su creador y propietario, Giovanni Adalberto Caicedo Vivas, desde su constitución en junio de 2019, mediante registro de Cámara de Comercio No 5.204.033-8. Presta servicios de levantamiento de pesas y musculación, entrenamiento funcional y Cross training, además, de acompañamiento por parte de los instructores encargados del área.

El problema principal que manifiesta la empresa The Box Sector10, de acuerdo con la información entregada por el Gerente, es la ausencia de un direccionamiento estratégico que se manifiesta en no contar con unos principios y valores definidos, misión y visión empresarial, objetivos corporativos, estrategias y tácticas que incrementen su productividad y competitividad en el mercado.

De igual forma, la empresa no ha implementado estrategias que generen valor a los clientes con los que hoy en día cuenta, situación que provocaría la fuga de clientes hacia otros gimnasios de características similares, pero con mejores servicios.

Otra consecuencia de la ausencia de direccionamiento estratégico es que no tiene la capacidad de diferenciarse frente a la competencia, lo que la llevará a inevitables guerras de precios y bajos niveles de rentabilidad.

Esto se observó a partir de las cifras presentadas, las cuales muestran un decrecimiento en el número de clientes por la entrada de nuevos competidores que están ofreciendo servicios innovadores o servicios complementarios, esta situación puede ser observada en la base de datos de la empresa, la cual muestra que en el año 2020 se contaba con 321 clientes y a corte de marzo del año 2023 se cuenta con 250 clientes activos. En este punto, se ha dejado de vender en especial las tiqueteras por 15 y 30 días, así como las afiliaciones por mes, las cuales muestran una reducción del 15%, situación que afecta los ingresos de la empresa y por ende la rentabilidad.

Así mismo, la empresa no satisface las necesidades de sus clientes debido a problemas de innovación y adopción de tecnologías, situación que otros competidores están aprovechando para obtener mayor participación en el mercado y, especialmente, en el sector de influencia.

En síntesis, se expresa que los efectos para el bajo nivel de competitividad del gimnasio están relacionados con la pérdida de clientes, el decrecimiento en venta de servicios, el desaprovechamiento de oportunidades, la falta de innovación o creación de nuevos servicios y la inexistente investigación de mercado, que le permita saber qué está pasando en el segmento en el que trabaja, y por ende se le dificulta desarrollar estrategias de mercado que atraigan a nuevos clientes y permitan mejorar la posición competitiva de la empresa en el sector de recreación y deporte.

Por otro lado, las causas de este problema radican en que la empresa maneja una administración de manera empírica y sin planeación alguna en cabeza del gerente, quien no cuenta con estudios administrativos, de igual forma, no existe un plan estratégico, ni la definición de roles y funciones, ni estrategias de manejo de recursos humanos, físicos y técnicos para el alcance de sus objetivos, dado que, la gerencia realiza diferentes actividades en las distintas áreas del gimnasio. Por tal razón se deja de lado la planificación por objetivos, el registro de ventas, utilidades y resultados del ejercicio, la definición de la estructura, roles y funciones dentro del gimnasio.

Por otra parte, la empresa ha trabajado sin contar con un plan de direccionamiento estratégico, por lo cual los colaboradores no conocen los objetivos y metas del gimnasio y, por lo tanto, no trabajan en pro de su cumplimiento, disminuyendo su compromiso y capacidad de trabajo.

De continuar bajo esta situación, The Box Sector10 tendría un estancamiento, de manera que a largo plazo no cuente con las herramientas, ni la capacidad de responder a las oportunidades que brinda el sector y se estanque en el mercado. En este sentido, limitará su capacidad competitiva y por ende no podrá afrontar los nuevos escenarios comerciales, repercutiendo esto en sus niveles de ventas y participación en el mercado a corto, mediano y largo plazo.

A fin de superar este tipo de situación, la propuesta del presente proyecto de investigación es diseñar un plan de direccionamiento estratégico que permita solventar estas debilidades y plantear alternativas de solución acordes con las necesidades del entorno, la empresa y sus colaboradores.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cuál es el plan para desarrollar el direccionamiento estratégico para el gimnasio The Box Sector10 de la ciudad San Juan Pasto departamento de Nariño para el periodo 2023-2026?

1.1.2 Sistematización de problema

A continuación, se realizan preguntas que se derivan del problema formulado en pequeñas subpreguntas o subproblemas.

- ¿Cuál es la situación competitiva actual interna y externa de la empresa The Box Sector10 de la ciudad de San Juan de Pasto?
- ¿Cuál sería el direccionamiento estratégico de la empresa The Box Sector10 de la ciudad de San Juan de Pasto?
- ¿Cuál es la posición estratégica y las alternativas organizacionales teniendo en cuenta las condiciones del entorno externo y las capacidades de la empresa The Box Sector10 de la ciudad de San Juan de Pasto?

- ¿Qué acciones se deben desarrollar para cumplir con las estrategias de direccionamiento a la empresa The Box Sector10 de la ciudad de San Juan de Pasto?
- ¿Qué mecanismos de seguimiento y evaluación debe implementar el plan de direccionamiento estratégico para la empresa The Box Sector10 de la ciudad de San Juan de Pasto?

1.2 Justificación

El trabajo de investigación se justificó por el apoyo al direccionamiento estratégico que se le presentó a la empresa The Box Sector10, ya que, se convierte en una alternativa de solución a la problemática identificada y de igual forma, se contribuyó al crecimiento y mejoramiento de la situación competitiva de la misma, su sostenibilidad a futuro y su desarrollo en el sector de servicios y entrenamiento físico, todo esto mediante estrategias que le generen ventajas competitivas diferenciadoras y de esta forma destacar en el mercado de la región cumpliendo con las expectativas y necesidades de los clientes, manteniendo buenos márgenes de rentabilidad y afrontando mediante la superación y supervivencia los distintos retos competitivos.

Partiendo de que esta investigación se justifica en tres enfoques: de carácter teórico, práctico o metodológico, atendiendo el planteamiento de Méndez (1998), quien se refiere a la justificación como “la motivación que lleva al investigador a desarrollar el proyecto y a su vez a responder la pregunta por qué se investiga” (p. 30).

Desde el punto de vista teórico, permitió aplicar la teoría de direccionamiento estratégico para el desarrollo de acciones de planificación y administración dentro de la empresa, en este sentido, tal como lo menciona Serna (2008), el direccionamiento estratégico “permite a las organizaciones crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado, siendo el marco de referencia para conocer la situación actual de la empresa, tanto a nivel interno, como externo” (p. 125).

Por otra parte, permitió un análisis de las teorías expresadas por las diferentes escuelas del pensamiento estratégico y que se tomaron como referencia a partir del trabajo realizado por Mintzberg en su libro Safari a la estrategia. Para este caso en particular se tomaron las escuelas

prescriptivas, especialmente se trabajó con la escuela de la planeación estratégica de Ansoff y la del posicionamiento de Porter, ya que, los postulados de estas escuelas permiten tener un enfoque claro al momento de desarrollar las estrategias necesarias para la empresa The Box Sector10.

Desde una perspectiva metodológica, se justificó la utilización de instrumentos y herramientas propias de la planificación estratégica, los cuales contribuyeron al cumplimiento de los objetivos del ejercicio aplicados a la realidad de la organización. Así mismo, la estructuración del plan de direccionamiento estratégico que se describirá a continuación cuenta con bases metodológicas fundamentadas en aspectos teóricos que facilitan el desarrollo del proceso y la realización de las estrategias más apropiadas a las condiciones actuales y potenciales del entorno de la empresa.

Por otra parte, esta investigación se convierte en un referente para otros trabajos futuros relacionados con la prestación de servicios de gimnasio y acondicionamiento físico, los cuales, podrán apropiarse este conocimiento y aplicarlo para mejorar su direccionamiento estratégico, definir la ruta de aplicación y establecer los cambios que se generan, contribuyendo así, al crecimiento económico de la ciudad de Pasto y la región en general.

Finalmente, se menciona que este proyecto permitió la puesta en práctica y aplicación de los conocimientos y saberes aprendidos a lo largo de la carrera de administración de negocios internacionales, al diseñar un plan de direccionamiento estratégico propicio que sea de gran ayuda para la empresa.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un Plan de Direccionamiento Estratégico para el gimnasio The Box Sector10 de la ciudad de San de Pasto - Departamento de Nariño para el periodo 2023-2026.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar la situación competitiva actual interna y externa de la empresa The Box Sector10 de la ciudad de San Juan de Pasto
- Definir el direccionamiento estratégico de la empresa The Box Sector10 de la ciudad de San Juan de Pasto.
- Establecer la posición estratégica y las alternativas organizacionales teniendo en cuenta las condiciones del entorno externo y las capacidades de la empresa The Box Sector10 de la ciudad de San Juan de Pasto.
- Establecer el plan de acción para aplicar las estrategias de direccionamiento a la empresa The Box Sector10 de la ciudad de San Juan de Pasto.
- Definir los mecanismos de seguimiento y evaluación al plan de direccionamiento estratégico de la empresa The Box Sector10 de la ciudad de San Juan de Pasto.

Tabla 1

Matriz operación de variables por objetivos

Objetivo Especifico	Variable	Subvariable	Fuente
Identificar la situación competitiva actual interna y externa de la empresa The Box Sector10 de la ciudad de San Juan de Pasto	Diagnóstico	Evaluación de Indicadores de gestión administrativa, financiera, operativa Análisis Interno y Externo	Fuente primaria: Encuesta Entrevista Observación directa. Documentos propios de la empresa (informes, antecedente,

			permisos, auditorias, indicadores)
			Fuentes secundarias: Estudios sectoriales (clientes, proveedores, competidores)
Definir el direccionamiento estratégico de la empresa The Box Sector10 de la ciudad de San Juan de Pasto.	Direccionamiento estratégico	Misión Visión Objetivos Estratégicos Políticas Valores	Fuente primaria: Encuesta Entrevista Observación directa Fuentes secundarias: Textos y documentos relacionados
Establecer la posición estratégica y las alternativas organizacionales teniendo en cuenta las condiciones del entorno externo y las capacidades de la empresa The Box Sector10 de la ciudad de San Juan de Pasto.	Estrategias	Mercado Administrativa Organizacional Financiera Ambiental	Fuente primaria: Encuesta Entrevista Observación directa. Documentos propios de la empresa (informes, antecedente, permisos, auditorias, indicadores) Fuentes secundarias: Estudios sectoriales (clientes, proveedores, competidores)
Establecer el plan de acción para aplicar las estrategias de direccionamiento a la empresa The Box Sector10	Direccionamiento Estratégico	Mercado Administrativa Organizacional Financiera	Fuente primaria: Encuesta Entrevista Observación directa.

de la ciudad de San Juan de Pasto.		Ambiental		Documentos propios de la empresa (informes, antecedente, permisos, auditorias, indicadores) Fuentes secundarias: Estudios sectoriales (clientes, proveedores, competidores)
Definir los mecanismos de seguimiento y evaluación al plan de direccionamiento estratégico de la empresa The Box Sector10 de la ciudad de San Juan de Pasto.	Evaluación	Indicadores de gestión administrativa, financiera, operativa comercial. Responsables de seguimiento Plazos	de Fuente primaria: Encuesta Entrevista Observación directa. y Documentos propios de la empresa (informes, antecedente, permisos, auditorias, indicadores) de Fuentes secundarias: Estudios sectoriales (clientes, proveedores, competidores)	

1.3.3 Delimitación

A continuación, se presenta la delimitación del proyecto.

1.3.3.1 Delimitación espacial o geográfica. El presente proyecto se llevó a cabo en la comuna 6 del municipio de Pasto del departamento de Nariño. De acuerdo con el Plan de Desarrollo Municipal. Pasto La gran Capital (2020-2023), “la comuna 6 cuenta con 40.660 habitantes aproximadamente, se encuentra ubicada al sur occidente de Pasto y está constituida por cuarenta y tres barrios” (p. 261).

1.3.3.2 Delimitación temporal. La presente investigación se desarrolló desde el mes de octubre de 2022 hasta el mes de septiembre de 2023.

De igual forma, para el análisis de la información de la empresa, se tomó como referencia los últimos tres (3) años, (2020 a 2023) y su aplicación está proyectada a tres (3) años desde el momento de entrega a la misma (2023 - 2026).

1.4 Marco referencial o fundamentos teóricos

1.4.1 Antecedentes

Los Antecedentes de investigación para el plan de direccionamiento estratégico dirigido a la empresa The Box Sector10, en el municipio de Pasto, muestran un análisis de referentes a nivel internacional, nacional y regional que aportan al tema de investigación, además, de contar con resultados favorables y reales para el desarrollo del planteamiento teórico, el análisis y la construcción del plan, planteando una alternativa de crecimiento empresarial sostenible. Dentro de la selección de antecedentes, los que destacan con sus aportes más relevantes son:

1.4.1.1 Internacionales. Como referente internacional se cita la investigación de título: “Análisis y propuesta de mejora del Direccionamiento Estratégico de la empresa TAMECAM S.A” (p. 1), presentada por los autores: López Unda Michael Mauricio y Tobar Luces Sebastián Fernando, presentada en la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, en enero 2021, en la cual se destaca los siguiente:

Objetivo general: Determinar un modelo de seguimiento y mejora del Direccionamiento Estratégico para la empresa TAMECAM S.A.

Objetivos específicos:

- Diagnosticar la situación del Direccionamiento Estratégico de la empresa TAMECAM S.A.
- Establecer los fundamentos del análisis y control sobre la mejora del Direccionamiento Estratégico para la empresa TAMECAM S.A.

- Establecer la propuesta estratégica de mejora para la empresa TAMECAM S.A.

Principales conclusiones de la investigación

- La empresa TAMECAM cuenta con un lineamiento en un Enfoque de Procesos por ser parte de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001, sin embargo, este particular no ha sido debidamente utilizado en sus labores operativas y administrativas como una herramienta de soporte para la determinación, desarrollo y seguimiento de un Direccionamiento Estratégico.

- La implementación del proyecto de mejora permitió transformar a la empresa en un ente proactivo y eliminar su carácter reactivo.

- TAMECAM pudo establecer el posicionamiento en el mercado y los lineamientos de direccionamiento sujetos de control, análisis y mejora.

- La empresa TAMECAM dispone de un direccionamiento estratégico que determina una misión, visión y política integral, lo cual, es un pilar en la gestión empresarial en pro de responder a las exigencias del mercado competitivo.

Aporte: La investigación permitió conocer los principios administrativos fundamentales que forman parte de la estructura jerárquica, así como la importancia de la planeación estratégica como una de las principales herramientas para que una organización establezca una visión a largo plazo.

De igual forma, permitió conocer las estrategias que facilitan el mejoramiento continuo de la organización a partir de los objetivos trazados.

De este modo se presentó el direccionamiento estratégico como una herramienta que facilita a los directivos un enfoque global que permite formular objetivos, implementar acciones y evaluar los resultados alcanzados.

1.4.1.2 Nacionales. En este aporte se presenta a la investigación de título: “Propuesta de un Plan de Direccionamiento Estratégico para Alma C.A.D. S.A.S” (p. 1), de autor Alfonso José Pavía Salazar, correspondiente a la Universidad Autónoma de Occidente, elaborada en la Fecha: 15 de marzo de 2019, en la cual se destaca los principales objetivos de investigación, así como sus conclusiones:

Objetivo general: Establecer un plan de direccionamiento estratégico para la entidad ALMA C.A.D. S.A.S. en la ciudad de Cali.

Objetivos específicos:

- Describir los factores externos (oportunidades y amenazas) de la organización.
- Describir las capacidades internas (fortalezas y debilidades) de la organización.
- Realizar un análisis sobre la situación actual de la organización.
- Diseñar un plan de direccionamiento estratégico para la Sociedad ALMA C.A.D. S.A.S. en la ciudad de Cali.

Principales conclusiones de la investigación:

- En lo que respecta a los factores externos y que constituía el objetivo específico número uno, relacionado con las oportunidades y amenazas, se encontró que la regulación por parte del gobierno

puede ser concebida en doble vía: como una oportunidad o como una amenaza, para la organización. Por un lado, está bien que exista una regulación con respecto al funcionamiento de este tipo de entidades, pues permite que haya una competencia sana en cuanto a la oferta de los servicios.

- Sobre el logro del segundo objetivo, relacionado con la descripción de los factores internos, fortalezas y debilidades de la organización, a partir del ejercicio de observación y análisis se detectó que los elementos a los cuales se les debe prestar más atención a la organización son: la parte tecnológica y el incremento de las competencias del personal. En aspectos tecnológicos, la organización puede acceder a un cuadro de mando integral con el que organizaría una parte significativa de sus funciones y facilitaría a la entidad el control de información desde la gerencia, que, junto a un Sistema de información gerencial, proporcionaría un mayor conocimiento a todos los departamentos de Alma CAD SAS.

- Igualmente, para incrementar las competencias del personal, se encontró que la formulación de planes de capacitación en el tema de fármaco-dependencia, favorece el desarrollo de talento humano y profesional y, por ende, una mejor atención al usuario actual e información útil, actualizada y oportuna a nuevos interesados.

- Con respecto al objetivo relacionado con la realización de un análisis sobre la situación actual de la organización, se considera que los datos obtenidos, permitieron la formulación de este plan de direccionamiento estratégico para la organización Alma CAD SAS, con cuya implementación se espera obtener grandes beneficios, que los ubicará en una posición reconocida ante otras empresas del mismo sector.

- Finalmente, y pese a no estar incluido directamente dentro de los objetivos del trabajo, a través del desarrollo de este ejercicio se reconocieron los avances en cuanto a la atención terapéutica a las personas que acuden, ventaja identificada tanto por sus representantes o colaboradores organizacionales. También posibilitó identificar la importancia que estas organizaciones apliquen temas afines al direccionamiento estratégico, pero atendiendo a las metodologías existentes para la atención a personas en estas situaciones.

Aporte: El presente proyecto permite analizar y evaluar la importancia de conocer los puntos fuertes y débiles internos y externos de una compañía y sus oportunidades y amenazas. Además, este proyecto de investigación hace un gran énfasis en el alcance que tienen las matrices de direccionamiento estratégico como son DOFA, MEFE, MEFI, PEYEA, BSC, las cuales proporcionan información valiosa y de gran apoyo al momento de desarrollar estrategias bien direccionadas a las necesidades de la compañía.

Por otra parte, esta investigación establece que la competitividad de una empresa está determinada por la efectividad de la eficiencia administrativa que posea, ya que, este es el conjunto de procedimientos que permiten un óptimo aprovechamiento del recurso físico y humano para la dirección del sector, lo cual, hace que la empresa cuente con la capacidad requerida para diseñar estrategias que encuentren un patrón encaminado a integrar las principales directrices de la empresa y establecer la secuencia coherente de las acciones a realizar ajustadas a los medios.

1.4.1.3 Regionales. En este aporte se cita al autor: Ricardo Andrés Sarral de Arellano con su trabajo de grado de título: “Plan Estratégico para la empresa Aliños la Garza de la ciudad de Pasto, periodo 2019-2024” (p. 1). Realizado en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia en octubre del 2019 en que se destacan como aporte sus principales objetivos y conclusiones de investigación.

Objetivo General: Diseñar un plan estratégico para la empresa Aliños la Garza de la ciudad de Pasto, que le permita mejorar su posicionamiento, crecimiento y competitividad, en el periodo 2019-2024.

Objetivos Específicos:

- Realizar el análisis situacional interno y externo para la empresa Aliños la Garza de la ciudad de Pasto.
- Definir el direccionamiento estratégico, los objetivos empresariales y las estrategias corporativas para la empresa Aliños la Garza de Pasto.

- Elaborar un plan de acción que permita el desarrollo del plan estratégico en Aliños la Garza de la ciudad de Pasto.

Principales conclusiones de la investigación:

- Para la empresa Aliños La Garza, el proceso de planeación estratégica fue fundamental, ya que, le permitió identificar, factores claves de éxito, tales como: la organización jurídica, la capacitación brindada al personal operativo y administrativo, así como, la definición clara de los niveles de autoridad y el acertado proceso de servicio al cliente, a partir de un capital humano idóneo. Es importante anotar, además de estrategias administrativas, financieras y técnicas, que contribuyen a un clima organizacional acorde a la búsqueda de satisfacción del cliente.
- Dentro de las debilidades de esta organización se encontró, entre otras; la carencia de planes de acción, así como de una planeación oportuna para la toma de decisiones. Así mismo, se pudo establecer que el direccionamiento estratégico de esta empresa se encuentra desactualizado, lo cual ha limitado en parte sus objetivos competitivos, así como una leve disminución de su participación en el mercado, reflejando que su experiencia y trayectoria, de esta forma como la promoción y publicidad son limitantes de su actividad, finalmente los trabajadores manifestaron que la remuneración percibida por su labor no se encuentra acorde a sus necesidades.
- Frente a lo anterior y después de la aplicación de las matrices de evaluación, así como las de planeación estratégica, se pudo determinar que la estrategia de mayor impacto para el mejoramiento de la actividad de esta organización es la penetración en el mercado que le permita a esta organización el aumentar la utilidad, así como el incrementar las ventas mediante el contacto con nuevos clientes, generar un programa publicitario radial y escrito, el capacitar al personal en atención al cliente, para así mejorar la presentación del servicio, de igual manera el actualizar la base de datos de clientes y con base a ello el incrementar la promoción y publicidad del portafolio de los servicios.

Aporte: El estudio permite establecer que una empresa que cuente con un plan de direccionamiento estratégico puede instituir su visión de futuro y su posición en el mercado,

logrando así, definir estrategias orientadas hacia su mejoramiento interno, la conservación del mercado actual y la apertura de nuevos mercados, generando herramientas para su sostenibilidad y permanencia.

De igual forma, reconoce la importancia del direccionamiento estratégico como una herramienta de éxito para una organización, ya que, por medio de este, se garantiza un monitoreo y seguimiento y evaluación de los resultados de la empresa.

1.4.2 Marco teórico

A continuación, se presentan algunos pilares que sirvieron de fundamento para la presente investigación.

1.4.2.1 El concepto de estrategia. Mintzberg (1987) citado por Montoya et al. (2005), es uno de los autores más relacionados con el concepto de estrategia. Según sus planteamientos, “la palabra estrategia ha sido empleada en diferentes formas y propone varias definiciones para esclarecer alcances tanto para ejecutivos como para investigadores” (p.4).

Mintzberg (1987), en su libro *El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*, define a la estrategia como:

El patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, las cuales, deben ser desarrolladas conscientemente y sobre la base de un propósito, de igual forma, establece de manera anticipatoria, secuencial y coherente las acciones necesarias que se deben realizar para su cumplimiento. (p. 27)

Por lo tanto, es oportuno indicar que se considera a la estrategia como “una perspectiva, que orienta y da coherencia a las actuaciones de la organización en el tiempo” (Mintzberg, 1998, p. 7).

Por otra parte, para otros autores como Garrido (2006) la estrategia es:

Un elemento en una estructura de cuatro partes. Primero están los fines a alcanzar; en segundo lugar, están los caminos en los que los recursos serán utilizados; en tercer lugar, las tácticas, las formas en que los recursos que han sido empleados han sido usados y, por último, en cuarto lugar, están los recursos como tales, los medios a nuestra disposición. (p.229)

De igual forma, Castañeda (2009), considera que la estrategia es: “un plan que permite a la empresa obtener una ventaja importante sobre sus competidores” (p. 6), lo cual coincide con el concepto de Porter (2006), el cual, plantea que “las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva por tres vías: el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque” (p. 3).

Para concluir, se puede mencionar que desde la perspectiva de la administración y cuando es correctamente formulada, una estrategia lleva a establecer un orden y asignar los recursos, con la finalidad de lograr una situación “viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes” (Mintzberg, 1987, p. 5).

1.4.2.2 Escuelas de pensamiento estratégico según Mintzberg. Luego de abordar la definición de estrategia, es decir, el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, las cuales, deben ser desarrolladas conscientemente y sobre la base de un propósito, surge la necesidad de establecer los diferentes enfoques que permitan analizar la situación externa e interna de la empresa, a partir de objetivos generales y estrategias que lleven a su cumplimiento.

Al respecto, la fundamentación teórica permite contar con referentes del pensamiento administrativo y de la planeación estratégica que orientan la propuesta de soluciones a los directivos de la empresa, frente a los retos de la competitividad y un entorno cada vez más cambiante. A continuación, se presenta las escuelas del pensamiento estratégico, sobre las cuales se fundamenta el trabajo y que son tomadas del libro Safari a la Estrategia de Henry Mintzberg, quien es un referente en materia de gestión de las organizaciones.

El presente trabajo adopta un enfoque múltiple, el cual, permite trabajar con los postulados de las escuelas prescriptivas, de manera particular con las escuelas de planificación de Ansoff y del posicionamiento de Porter.

Teniendo en cuenta lo anterior, es oportuno definir las escuelas de pensamiento desarrolladas por Mintzberg (1987), y especialmente, profundizar en las escuelas que se tuvieron en cuenta como referencia para desarrollar esta investigación.

Tabla 2

Escuelas del pensamiento estratégico de Mintzberg

Escuelas del pensamiento estratégico según Mintzberg	
Escuelas Prescriptivas	Este grupo de escuelas se enfoca en la formulación estratégica y se conoce como “pensamiento estratégico racional” Buscan preceptuar, ordenar y determinar tanto la concepción como el proceso de formación de estrategias empresariales (Bueno, 1999, p. 35), y establecen pautas y procesos normativos para la estrategia, proporcionando herramientas a la dirección basadas en “el análisis del entorno y las capacidades de la empresa” (Fernández, 1998, p. 7). Están inspiradas en el modelo del decisor racional de la teoría económica, que supone una planificación racional y analítica por parte de la alta dirección.
Escuela del diseño	A principios de los años sesenta, profesores de la Harvard Business School desarrollaron un enfoque conceptual para la formación de estrategias. Estaban preocupados por los desafíos que enfrenta la alta dirección y el liderazgo estratégico de las organizaciones. “Este enfoque considera las capacidades internas, las oportunidades externas y pone énfasis en evaluar el entorno y la organización. La estrategia se forma de manera consciente, analizando todos los factores internos y externos” (Mintzberg, 1990, p. 195).

Escuela de la planificación	“El enfoque formal de la formación de estrategias destaca el trabajo de Ansoff en 1965, quien desarrolló un enfoque sistemático para el direccionamiento estratégico” (Mintzberg, 1990, p. 39). Según la escuela de la planificación, la planificación estratégica consta de cuatro fases: identificar y analizar el desfase entre objetivos y resultados pasados, determinar las alternativas estratégicas, asignar recursos a negocios y mercados, y controlar su uso para alcanzar los objetivos. “El objetivo principal de la planificación estratégica es lograr un ajuste entre el entorno y las capacidades internas de la organización” (Ansoff, 1965, p. 43).
Escuela del posicionamiento	La formación de estrategias en la dirección estratégica se presenta como un proceso analítico. Porter (1980), evidenció su descontento con las escuelas de diseño y planificación, y propuso las estrategias genéricas, basadas en un proceso analítico que identifica la industria y formula estrategias que superen a la competencia para favorecer el posicionamiento en el mercado y la expansión de la empresa. Las estrategias genéricas incluyen la diferenciación de productos, la amplitud de mercado y el enfoque, y buscan crear una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas (Porter, 1980, p. 45).
Las escuelas descriptivas	Estas escuelas adoptan un enfoque descriptivo del proceso de decisión estratégica, mostrando cómo y por qué surgen y se desarrollan las estrategias en la empresa. Se caracterizan por ser menos estructuradas, más creativas e innovadoras que las prescriptivas, y menos racionales y sistemáticas. En esta corriente se incluyen seis escuelas diferentes, que adoptan un enfoque descriptivo y no están necesariamente relacionadas entre sí. (Mintzberg, 1990, p. 49)
Escuela del entrepreneurship	El proceso de formación de estrategias se presenta como visionario y multidimensional. “La escuela enfatiza en el entrepreneurship

	corporativo, que implica innovación, asunción de riesgos y liderazgo visionario. Se destaca la importancia de una dirección adecuada en las etapas iniciales y en momentos de dificultad o reconversión empresarial” (Mintzberg, 1990, p. 51).
La escuela cognoscitiva	La escuela cognoscitiva, según Mintzberg, busca entender el proceso mental del estratega y utilizan la psicología cognoscitiva para ello. Se distinguen dos ramas dentro de esta escuela: “la positivista y la subjetiva, que describen la estrategia como un proceso en el cual el estratega percibe, analiza la información del entorno y toma decisiones basadas en ello” (Mintzberg, 1999, p. 53).
La escuela del aprendizaje	La formación de estrategias se aborda como un proceso emergente en esta escuela. Se enfoca en establecer objetivos, evaluación y plazos, buscando un proceso de aprendizaje colectivo y dinámico. “Se destaca que el cambio organizacional adecuado es continuo, incremental y gradual en lugar de ser abrupto” (Mintzberg, 2000, p. 56).
La escuela política	La formación de estrategias se ve como un proceso de negociación político. Puede ser micropolítico dentro de la organización o macropolítico fuera de ella. “En el proceso micropolítico, varios grupos compiten por el control, mientras que en el proceso macropolítico, la organización busca su propio bienestar a través de estrategias agresivas de naturaleza política” (Mintzberg,1990, p. 58).
La escuela cultural	La escuela Cultural considera la formación de estrategias como un proceso colectivo, buscando fusionar la estrategia con la organización para lograr su durabilidad y permeabilidad. Se centra en la creación de creencias compartidas por los miembros de la organización y se basa en la teoría de que las decisiones deben estar alineadas con la cultura organizacional para ser aceptadas. “El análisis estratégico debe partir del conocimiento de la cultura y el

	entorno de la organización, ya que, una estrategia que va en contra de la cultura no prosperará” (Mintzberg, 1998, p. 62).
La escuela del entorno	La formación de estrategias se ve como un proceso reactivo en la escuela del entorno. Las fuerzas externas, o entorno, son consideradas el actor principal en este enfoque. “Se basa en las teorías contingentes y de la ecología de las poblaciones, que sostienen que las condiciones externas obligan a la organización a adoptar estrategias. Sin embargo, esta escuela limita la estrategia a un acto reflejo y no la prescribe o describe como una acción coherente en el tiempo” (Mintzberg, 1998, p. 64).
El enfoque integrador	La tercera categoría de Mintzberg tiene una sola escuela integradora, que busca combinar las ideas de las nueve escuelas anteriores en una única perspectiva configuradora. “Se basa en el pensamiento integrador de Chandler y agrupa diferentes trabajos bajo la escuela de la configuración. Según Mintzberg, la idea de la escuela de la configuración es integrar todo lo anterior en una perspectiva única” (Mintzberg, 1990, p. 65).
La escuela de la configuración	La escuela de la configuración considera la formación de estrategias como un proceso episódico en el que diferentes elementos y comportamientos organizativos se combinan en etapas o episodios a lo largo de la historia de la organización. Se basa en la idea de que los comportamientos organizativos se describen mejor en términos de configuraciones y dimensiones relacionadas con el estado y el tiempo. “El proceso puede variar en términos de diseño, análisis, conocimiento, liderazgo y estrategias resultantes, pero todo debe estar en su propio contexto y momento” (Mintzberg, 1990, p. 67).

1.4.2.3 Generalidades de la planeación estratégica. En el desarrollo del trabajo y de acuerdo con el fundamento teórico adoptado, se estableció la necesidad de entender el significado y los componentes de la planeación estratégica, así como su importancia en las organizaciones, puesto que, este proceso permite que las empresas se anticipen a los cambios y sean más competitivas en los sectores a los que pertenecen, dado que, se realiza un análisis general de los posibles factores que pueden afectar a la empresa, en este caso a The Box Sector10 a lo largo del tiempo y plantear un plan de acción a largo plazo que sea efectivo de acuerdo con los objetivos trazados.

A continuación, se presenta el concepto de planeación estratégica y sus distintos componentes que fueron fundamentales para el objeto de estudio y el trabajo de campo.

La planeación Estratégica fue introducida por primera vez a principios de 1960, a través de los denominados sistemas de planeación a largo plazo (Hernández, 2012, p. 33,) como una corriente de la formulación de estrategia con la publicación de Ansoff Corporate Strategic en 1965 y ha avanzado a lo largo del tiempo con autores que han aportado herramientas de planeación estratégica, dentro de los cuales se destaca a Robert Kaplan y David Norton que escribieron su best seller *The Balanced Scorecard: Translating strategy in to action*, publicado en 1996.

Así mismo y a nivel nacional, se destaca el trabajo de Palacios Acero Luis (2016) con su libro *Dirección Estratégica*, mediante, el cual, se hace un importante aporte al tema relacionado con los elementos de desarrollo estratégico para las empresas (Palacios, 2016).

Para abordar el concepto de planeación estratégica desde una perspectiva más amplia se puede mencionar a Chiavenato (2016), quien menciona que

La planeación estratégica es el proceso de formular y ejecutar las estrategias de la organización con el propósito de insertarla, por medio de su misión, en el entorno donde actúa, y su producto básico es el plan para la acción organizacional integrada y cohesiva. (p. 29)

El concepto de planeación estratégica ha tenido un proceso de transformación a lo largo del tiempo y actualmente, se define como “el proceso de la administración estratégica que emplean las

compañías para alcanzar la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio” (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015, p. 26). En este sentido, el direccionamiento estratégico desempeña un papel de gran importancia dentro de las organizaciones, ya que, por medio de este, se logra que la empresa tenga un enfoque claro al momento de desarrollar sus objetivos y asuma un total compromiso con el proceso y la implementación de los planes de acción correspondientes a cada uno de ellos, lo cual se puede expresar así: “la empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos, que generalmente es una planeación global a largo plazo” (Hernández, 2012, p. 30).

Para complementar lo expresado, se debe mencionar que:

Las compañías de hoy en día se enfrentan, más que nunca, al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no solo del entorno sectorial como: competidores, clientes, proveedores, normas, etc., sino también, del externo en: factores sociales, tecnológicos, económicos, políticos, legales, ambientales y administrativos. Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para adaptarse a este cambiante y complejo mundo. A este proceso se le denomina dirección estratégica. Por esta razón es importante recordar que la estrategia tiene que ir siempre de la mano de la imaginación, la creatividad, la innovación y el valor agregado. (Chiavenato 2016, p. 37)

• **Características de la planeación estratégica:** De acuerdo con Castelán (1985), dos son las características de planeación estratégica dado su enfoque a largo plazo:

• La incertidumbre: porque la dirección de la empresa normalmente tendrá informaciones imperfectas en cuanto a su medio ambiente, a la competencia, consumidores e inclusive en cuanto a sus potencialidades.

• La decisión: la situación de incertidumbre a, la cual, el dirigente de la empresa hace frente, es imperativo para él, con base en la información con que cuenta, asumir el riesgo y decidir. (pp. 13, 14)

Según Rodríguez (2005) citado por Bórquez y Pérez (2013), la planeación estratégica es:

Planeación a largo plazo, que enfoca a la organización como un todo y sus principales características son:

- Actividad en la que tiene que intervenir la dirección superior.
- Trata con cuestiones básicas.
- Ofrece un marco para la planeación detallada y para decisiones gerenciales cotidianas.
- Se trata de una planeación de largo alcance.
- Analiza el medio ambiente interno y externo de la empresa. (p. 14)
- **Principales beneficios de la planeación estratégica.**
- La claridad de la visión estratégica de la organización.
- La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo.
- El enfoque dirigido, mediante objetivos de largo plazo, a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro.
- Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al de los del entorno interno.
- Un comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización.
- La interdependencia con el entorno externo. (Chiavenato,2016, p. 37)

Finalmente, y a partir de la definición de la planeación estratégica, y de entenderla como un proceso que permite la formulación de estrategias, mediante la evaluación de factores externos e internos, que hacen parte o afectan a una organización, se puede establecer que para su realización se debe cumplir con algunos pasos, los cuales, se mencionan a continuación.

- Implementar un plan a de tres a cinco años.
- Establecer indicadores y criterios de evaluación.
- Revisar resultados con ajustes mensuales.
- Comunicar resultados.

Por otra parte, cabe mencionar que la planeación estratégica es la encargada de direccionar a las empresas hacia el camino del éxito como se plantea en el libro *Planeación estratégica, el rumbo hacia el éxito* Münch, (2007), que define las siguientes ventajas:

- La definición del rumbo de la empresa, ya que, permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos y los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las "corazonadas" o empirismos.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Reduce al mínimo los riesgos, y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Al planear se definen las bases a través de las cuales operará la empresa.

- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para efectuar el control.
- La motivación se eleva sustancialmente, al conocer todos los miembros de la empresa hacia dónde se dirigen sus esfuerzos.
- Optimiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la organización. (p. 14)

1.4.2.4 Proceso de planeación estratégica. El proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia. La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

La formulación de estrategia incluye decidir en qué negocios entrar o salir, distribuir recursos, expandir/diversificar operaciones, entrar a mercados internacionales, fusionarse con otra empresa o formar empresa conjunta, y evitar adquisiciones hostiles.

En este sentido, las empresas deben elegir estrategias alternativas para obtener mayores beneficios, ya que no tienen recursos ilimitados. Las decisiones estratégicas, que incluyen productos, mercados, recursos y tecnologías, tienen efectos duraderos y crean ventajas competitivas a largo plazo. Los gerentes de alto nivel comprenden mejor estas decisiones y tienen la autoridad para comprometer los recursos necesarios para su implementación.

La implantación de estrategia implica establecer objetivos anuales, políticas, motivación y distribución de recursos para ejecutar estrategias. Incluye desarrollar una cultura estratégica, estructura organizativa, orientación de marketing, presupuestos, sistemas de información y vincular compensación con rendimiento.

Las habilidades interpersonales son esenciales para el éxito en la implementación de estrategias, ya que, involucra a todos los empleados y gerentes de la empresa. Cada división y departamento debe determinar cómo implementar su parte de la estrategia y evaluar su desempeño. El desafío radica en motivar a los gerentes y empleados para que trabajen con orgullo y entusiasmo en el logro de los objetivos establecidos. La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica, permitiendo a los gerentes identificar cuándo ciertas estrategias no están funcionando adecuadamente y realizar modificaciones necesarias. Dado que los factores externos e internos cambian constantemente, todas las estrategias están sujetas a ajustes en el futuro.

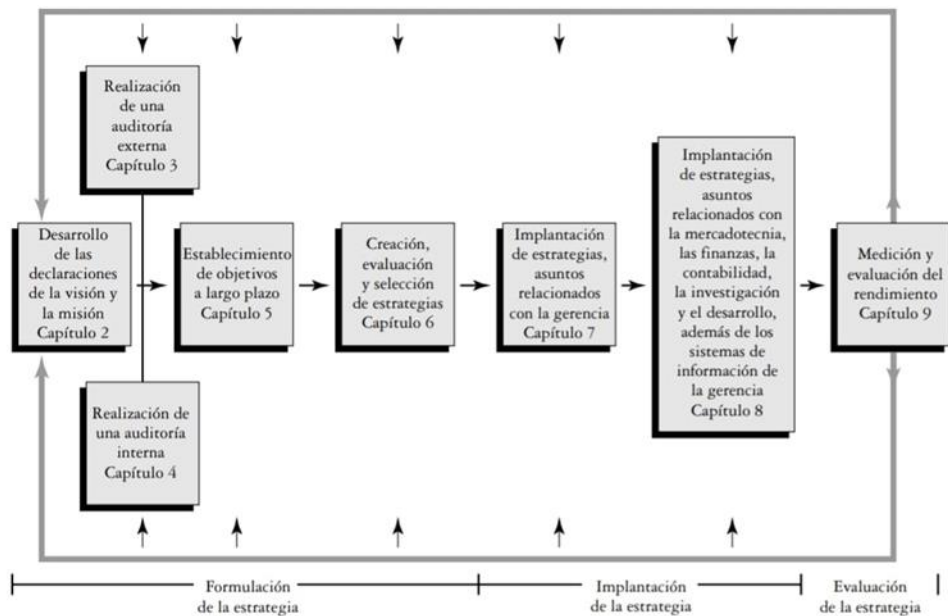
Existen 3 actividades claves en la evaluación de estrategias: 1) revisar factores externos e internos de las estrategias actuales; 2) medir el rendimiento, y 3) tomar medidas correctivas. La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana.

Las actividades de formulación, implementación y evaluación de estrategias ocurren en tres niveles jerárquicos: directivos, divisiones/unidades de negocio estratégicas y funcionales. La dirección estratégica fomenta la comunicación y la interacción entre gerentes y empleados, permitiendo que la empresa funcione como un equipo competitivo. Aunque algunas empresas pequeñas y algunas grandes no tienen divisiones o unidades de negocio estratégicas, los gerentes y empleados de los niveles directivos y funcionales aún deben participar activamente en las actividades de dirección estratégica. (David, 2003, p. 54)

Cabe resaltar que, como resultado de la planeación estratégica, surge el plan de direccionamiento estratégico, el cual, es una herramienta que brinda competitividad a la organización y para ello se plantea la siguiente estructura:

Figura 1

Modelo integral de dirección estratégica



Fuente: Fred (2013)

La etapa inicial de la formulación de la estrategia implica diversas actividades. En esta etapa se elabora la visión y misión de la organización, se identifican las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno externo de la empresa, se evalúan las fortalezas y debilidades internas, se establecen metas a largo plazo, se generan diferentes estrategias alternativas y se eligen las estrategias concretas a implementar. Además, se toman decisiones relacionadas con la entrada o salida de negocios, la asignación de recursos humanos, financieros y tecnológicos para las operaciones, la expansión o diversificación de las actividades, la posibilidad de ingresar a mercados internacionales, fusionarse con otras compañías o establecer acuerdos comerciales conjuntos.

La segunda etapa se enfoca en la implementación de la estrategia, según el autor, lo que implica que la organización debe establecer y poner en marcha los objetivos, crear políticas que fomenten la motivación de los empleados, garantizar una asignación estratégica de recursos, cultivar una cultura que respalde eficazmente las estrategias, y emplear enfoques de marketing, investigaciones, aspectos financieros, incentivos, recompensas y compensaciones para aumentar el desempeño de

los colaboradores. Todos estos pasos tienen como objetivo poner en práctica tanto las estrategias administrativas como las operativas.

La etapa final en el proceso de planificación estratégica es la evaluación de la estrategia, en la cual los directivos de la empresa deben utilizar herramientas de gestión para determinar si las estrategias están funcionando de manera efectiva. Esto requiere una revisión continua de los factores internos y externos que sirven de base para las estrategias existentes. Dado que tanto los factores internos como externos están en constante evolución, las estrategias pueden estar sujetas a modificaciones en el futuro, lo que hace necesario tomar medidas de seguimiento y evaluación. (David, 2003, p. 14).

Dentro de este análisis es importante enfatizar, que éste es de tipo científico y se encarga de evaluar las distintas variables organizacionales de la empresa como la infraestructura organizacional, el desarrollo del portafolio de productos, la información ordenada y actualizada como resultado de las operaciones y la existencia de todos los recursos necesarios en el proceso productivo, los cuales, constituyen buena parte de las fortalezas que requieren de estudio.

Esta afirmación es apoyada por Chiavenato, (2016), quien, considera que “el diagnóstico interno permite evaluar los recursos tangibles e intangibles de la organización y a su vez complementarlos con los modelos del desempeño competitivo; además de explorar las líneas principales de desarrollo y las capacidades competitivas” (p. 66).

Todo este proceso se desarrolla a través del diagnóstico de la organización, el análisis interno y externo y cada uno de los factores que inciden en los resultados de la empresa, por lo cual es importante también realizar la evaluación de indicadores a nivel interno que facilitan la construcción del plan de acción.

Teniendo en cuenta la estructura del plan estratégico anteriormente mencionado, este debe evaluar el entorno contextual y el impacto que este genera en la organización, que se comporta como un sistema abierto que interactúa con el contexto. “Los eventos externos afectan el interior

de la organización. Este entorno influye en todas las empresas, siempre con gran intensidad” (Chiavenat. 2016. p. 64).

Es por esto que el autor en su libro planeación estratégica Chiavenat (2016) destaca los siguientes entornos en los cuales una empresa está inmersa:

Entorno o análisis demográfico: la demografía es el estudio estadístico de la población humana y de su distribución. Dado que, las personas constituyen mercados, las condiciones demográficas tienen especial interés para las organizaciones. Los principales indicadores que se emplean en el análisis de la información del entorno demográfico son, entre otros:

- Tamaño, densidad y distribución geográfica de la población.
- Tasa de crecimiento y de envejecimiento de la población.
- Tasa de matrimonios, de natalidad y de mortalidad.
- Estructura de edad, familia y vivienda.
- Nivel de escolaridad.
- Composición étnica y religiosa.

Entorno o análisis económico: el análisis de las tendencias de las variables económicas que afectan la oferta y la demanda de productos y servicios en los mercados emplea indicadores como:

- Ingreso real de la población
- Tasa de distribución del ingreso
- Tasa de crecimiento del ingreso

- Patrón de consumo y gasto
- Nivel de empleo
- Tasa de interés, inflación y cambio
- Nivel del Producto Interno Bruto (PIB)

Entorno o análisis político y legal: se refiere al análisis de las tendencias de leyes, códigos, instituciones públicas y privadas, y corrientes ideológicas. Cada vez es mayor la influencia que el proceso político legal de las sociedades ejerce en la conducta de las organizaciones. Con indicadores como:

- Política monetaria, tributaria, fiscal y de previsión social
- Legislación tributaria, comercial, laboral y penal
- Legislación para la protección ambiental
- Políticas de regulación, desregulación y privatización

Entorno o análisis sociocultural: se refiere al análisis de las tendencias de las creencias básicas, los valores, las normas y las costumbres de las sociedades. Por cuanto, las actitudes y los valores sociales, vinculados con los cambios del entorno económico, también han sufrido transformaciones (por lo menos en los sectores desarrollados de Occidente), los principales indicadores utilizados en el proceso de información del entorno sociocultural son:

- Hábitos de las personas respecto de las actitudes y los supuestos
- Creencias y aspiraciones personales

- Estructura social y movilidad entre clases
- Origen urbano o rural
- Subgrupos culturales
- Situación socioeconómica de cada segmento de la población
- Estructura de la educación
- Medios de comunicación
- Preocupación por el medio ambiente, la salud y la condición física

Entorno o análisis tecnológico: es el análisis de las tendencias del conocimiento humano, que pueden influir en el uso de las materias primas y los insumos o en la aplicación de procesos operacionales o administrativos, los principales indicadores empleados en el proceso de información del entorno tecnológico son:

- Avance tecnológico
- Programas de investigación y desarrollo
- Adquisición, desarrollo y transferencia de tecnología
- Velocidad de los cambios tecnológicos y actualización del país
- Protección de marcas y patentes
- Nivel de investigación y desarrollo del país

- Incentivos gubernamentales para el desarrollo tecnológico. (p. 65)

Con respecto al diagnóstico estratégico externo, este comprende el entorno competitivo de los negocios, presenta:

Los sistemas de información del mercado, la identificación de los indicadores de tendencias, la evaluación del entorno del mercado y de los negocios, el análisis de la evolución sectorial, la evaluación de las fuerzas competitivas, el análisis de la competencia y la comprensión de los grupos estratégicos. (Chiavenato, 2016. p. 66)

En concreto, presenta los procedimientos para el análisis del entorno de los negocios, por medio de la identificación de las amenazas y las oportunidades, para el análisis de las variables macroeconómicas (demográficas, económicas, geográficas, tecnológicas, políticas, legales, sociales y culturales) y para el análisis de las variables microeconómicas (clientes, competidores, canales de distribución y proveedores).

El autor resalta que, conocer el entorno contextual no es suficiente para hacer un diagnóstico estratégico externo que permita encauzar y dimensionar la estrategia organizacional. Es por esto que el diagnóstico estratégico externo también debe trazar un mapa del ámbito de las relaciones de la organización, el más próximo e inmediato a cada organización y con, el cual, tiene una interacción intensa. Es el segmento del entorno donde la organización obtiene sus insumos y coloca sus productos y servicios, y donde se enfrenta a otras organizaciones competidoras y entidades reguladoras.

El entorno de las relaciones incluye un conjunto de factores competitivos: la amenaza de nuevas organizaciones participantes, los proveedores, el poder de negociación de los compradores, los productos sustitutos y el grado de intensidad de la rivalidad entre competidores, el cual, ejerce influencia directa en la organización, en sus acciones y reacciones competitivas. Las interacciones entre estos cinco factores determinan el potencial de ganancias de un sector de negocios dado. El desafío reside en localizar una posición del sector en la que la organización pueda influir favorablemente en los factores competitivos o defenderse de la influencia de estos.

De esta forma, Chiavenato (2016), resalta que es importante dentro del diagnóstico “realizar un análisis sectorial, el cual, permita desarrollar, la investigación, el monitoreo y las previsiones sobre el sector de actividad de la organización” (p. 68). Al analizar el sector de actuación, la organización debe tener una percepción más definida de las oportunidades y las amenazas del entorno que pueden influir en su desempeño competitivo.

Dentro del análisis sectorial, se considera que se deben analizar las cinco fuerzas competitivas de Porter, ya que, estas van a determinar la rivalidad existente en el sector (Palacios, 2016, p. 37).

Los factores cruciales en la competencia de una compañía se pueden representar, según Porter (1982), de la siguiente manera:

1) Los nuevos participantes dependen de las barreras de entrada y salida.

Las barreras de entrada suponen un grado de dificultad para la empresa que quiere acceder a un determinado sector.

Barreras de entrada: Cuanto más elevadas son las barreras de entrada, mayor dificultad se tiene al acceso del sector. Hay seis fuentes fundamentales de barreras de entrada.

- Economías de escala. Se refiere a la disminución en los costos unitarios de un producto cuando se aumenta el volumen de compra.
- Diferenciación de producto. Significa que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad de cliente; esto crea una fuerte barrera de entrada, ya que, los posibles entrantes se obligan a invertir altos montos de dinero en constituir una imagen de marca.
- Requisitos de capital. Corresponde a la necesidad de invertir recursos financieros elevados, no solo para la constitución de la empresa o sus instalaciones, sino también para conceder créditos a los clientes, tener stock o cubrir inversiones iniciales.

- Acceso a los canales de distribución. Hace referencia a la necesidad de conseguir distribuidores para el producto o servicio. La empresa debe persuadir a los canales para que estos acepten su producto o servicio mediante disminución de precio, promociones, reduciendo beneficios u otros.
- Curva de aprendizaje o experiencia. El know-how, o saber hacer de toda empresa, marca una importante limitación a los posibles competidores que tienen que acudir a nuevas experiencias en ese mercado concreto.
- Política del Gobierno. Puede limitar o incluso cerrar la entrada de productos con controles, regulaciones o legislaciones.

En cuanto a las barreras de salida:

Son factores económicos estratégicos y emocionales los cuales hacen que las empresas permanezcan en un determinado sector industrial, aun obteniendo bajos beneficios e incluso dando pérdidas. Hay seis fuentes principales de barreras de salida:

- Regulaciones laborales. Suponen un alto costo para la empresa.
- Activos poco realizables o de difícil reconversión. Activos altamente especializados con pequeño valor de liquidación.
- Compromisos contractuales a largo plazo con los clientes. Implican permanecer más tiempo en el sector, manteniendo la capacidad para la fabricación y los costos de producción en que se incurre.
- Interrelaciones estratégicas. Las interrelaciones entre unidades de negocio y otras en la compañía, en términos de imagen, capacidad comercial y acceso a mercados financieros; son las responsables de que la empresa conceda la importancia estratégica al hecho de estar en una actividad concreta.

- Restricciones sociales y gubernamentales. Hace referencia a la negativa del Gobierno a decisiones de salida, cuando se presenta pérdida de puestos de trabajo por efectos económicos regionales u otros relacionados.

2) Los compradores o clientes: Los clientes son inteligentes y buscan valores agregados al negociar.

3) Los productos sustitutos: Estos productos limitan el potencial de una empresa. La política de productos sustitutos consiste en buscar otros que puedan realizar la misma función que el que fabrica la empresa de la competencia. Este concepto es el que hace que haya una competencia directa con el producto al que se le presenta como sustitutivo, ya que cumple una función idéntica dentro del mercado y satisface la misma necesidad en el consumidor. Los productos sustitutos que entran en mayor competencia son los que mejoran la relación precio-rentabilidad con respecto a los productos de otras empresas.

4) Los proveedores: Son los que proporcionan insumos, energía, servicios, capital, materias primas, tecnología, conocimientos, publicidad, etc. Y ejercen una influencia en los suministros por cantidad, calidad, precio y servicio.

5) Estrategia, estructura y rivalidad: Estas estrategias hacen referencia a la postura frente a la competencia y se clasifican en cuatro tipos distintos

A) Estrategia de líder, el líder es aquel que ocupa una posición dominante en el mercado y es reconocido por el resto de las empresas. Un líder se enfrenta a cuatro retos:

- Desarrollar la demanda genérica.
- Abarcar la totalidad del mercado, captando nuevos consumidores o usuarios del producto.
- Desarrollar nuevos usos del mismo producto o incrementar su consumo.

- Proteger la participación del mercado, a través de diversas estrategias como la innovación, la distribución intensiva, la confrontación abierta con respecto a los precios, y la ampliación de la participación en el mercado; todo lo anterior con el fin de incrementar la rentabilidad de sus operaciones sin incurrir en posiciones monopolísticas.

B) Estrategia de retador. Consiste en querer sustituir al líder cuando no se domina el sector. Con ello, trata de incrementar su participación de mercado mediante estrategias agresivas. Estas pueden ser:

- Ataque frontal, utilizando las mismas armas que el líder.
- Ataques laterales, teniendo como objetivo los puntos más débiles del competidor, pudiendo adoptar varias formas como el desbordamiento, el acercamiento, la guerrilla.

C) Estrategia de seguidor. El seguidor es aquel competidor que tiene una cuota de mercado más reducida que el líder. Su estrategia consiste en alinear sus decisiones con respecto a las del líder. No ataca, coexiste con él para repartirse el mercado. Trata de desarrollar la demanda genérica, concentrándose en segmentos del mercado en los que posee una mayor ventaja competitiva, con una estrategia propia

D) Estrategia de especialista. El especialista es aquel que busca un hueco en el mercado en el que pueda tener una posición dominante sin ser atacado por la competencia. Se concentra en un segmento del mercado, logra dominarlo y se especializa obteniendo suficiente beneficio.

Esta estrategia procura dar un servicio excelente a un mercado particular. De igual forma, esta estrategia se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos. De ese modo se diferencia al satisfacer las necesidades de su mercado, al hacerlo a un precio menor o al lograr ambas metas. Aunque esta estrategia no logra costos bajos ni diferenciarse desde la perspectiva del público en general, sí logra una o ambas metas frente a su pequeño nicho. (Porter, 1982, p. 53)

Finalmente, se realiza La formulación de un plan de acción que permite encaminar a la organización al cumplimiento de metas y objetivos. De esta forma, según Serna (2008), se considera al plan de acción como:

El encargado de alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo previamente determinado. Para ello se debe:

1. Establecer un indicador de éxito global para los proyectos estratégicos.

Por ejemplo: Ampliar la participación en el mercado en un 10%, asegurar la permanencia y retención de los clientes, disminuir costos de personal temporal, desarrollar y establecer alianzas estratégicas, diseñar y mantener un sistema de información gerencial.

2. Definir las tareas que debe realizar para hacer realidad cada estrategia.

3. Identificar el tiempo necesario para realizar la acción o tarea. Éste debe definirse.

4. Especificar la meta que se desea alcanzar, en términos concretos, cualitativos o cuantitativos.

5. Señalar el responsable de cada tarea o subactividad.

6. Especificar los recursos técnicos, físicos, financieros y humanos necesarios.

7. Señalar las limitaciones u obstáculos que puedan encontrarse en la ejecución de la estrategia, con el fin de programar acciones contingentes. (p. 324)

Dentro del plan de acción, es esencial elaborar un presupuesto que calcule los recursos necesarios para su ejecución. Este presupuesto debe abarcar un horizonte de tiempo de 3 a 5 años y ser incorporado en las vigencias presupuestarias anuales de la empresa. “El presupuesto estratégico es fundamental, ya que, sin los recursos necesarios, los planes estratégicos carecen de

valor. La monitorización estratégica y los indicadores de gestión son válidos cuando se basan en la ejecución del presupuesto estratégico”. (Serna, 2008. p. 326)

De igual forma Serna (2008), considera fundamental que el plan estratégico sea conocido por los diferentes niveles de la organización, para ello sugiere:

- Consolidar el proceso de comunicación interno en la organización.
- Estimular el compromiso de los colaboradores, a partir del conocimiento que tienen de los principios, visión, misión, objetivos, proyectos estratégicos y planes de acción de la organización.
- Propiciar la participación de colaboradores en el desarrollo de proyectos y planes de acción.
- Crear las condiciones para consolidar una cultura estratégica.
- Facilitar y propiciar el trabajo en equipo.
- Facilitar la medición de resultados con base en índices de gestión a partir del conocimiento del plan estratégico.
- Estimular la retroalimentación y la monitoria del plan. (p. 326)

Para complementar lo anterior, se debe contemplar una de las partes más importantes del plan de acción y son los índices de gestión los cuales se definen como:

El desempeño de la organización debe monitorearse y auditarse. Para ello, con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitirán medir el desempeño de la organización. Esta medición se realizará en forma periódica, de manera que retroalimente oportunamente el proceso de planeación estratégica y puedan, por tanto, introducirse los ajustes o modificaciones que la situación requiera. La

formalización de este proceso de evaluación y medición periódicas institucionaliza la auditoría estratégica, componente fundamental en la creación y consolidación de una cultura estratégica. (Serna, 2008. p. 65)

Teniendo en cuenta lo anterior, se plasman los siguientes indicadores de gestión según Palacios (2016

1. Aumentar la rentabilidad:

- Ratio de beneficios/ventas.
- Tasa de crecimiento de las ventas.

2. Satisfacción del cliente:

- Retención de clientes.
- Satisfacción de los clientes por servicios recibidos.
- Posición en ranking de prestigio.

3. Minimizar problemas:

- Tiempo del proceso de operaciones.
- Inversión en procesos críticos.
- Porcentaje de fallas en operaciones.

4. Información estratégica:

- Disponibilidad de información interna y externa.
- % de precisión de datos según encuesta.
- Tiempo de atención de solicitudes especiales. (p. 76)

1.4.2.5 Estructura del plan de direccionamiento estratégico. El plan de direccionamiento estratégico consiste en planear todas las operaciones y actividades, en un ambiente dinámico, complejo y competitivo, para proporcionar el rumbo y la continuidad a la organización en el camino al éxito. Con este propósito, el plan requiere:

- **Misión:** Definir la misión de la institución: consisten en la declaración formal y escrita que representa el credo y la identidad de la organización. Es la razón de ser de la empresa, la cual, condicionará sus actividades presentes y futuras. Proporcionado, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

La misión representa el quehacer de la entidad, responde a preguntas tales como: ¿para qué existe?, ¿cuál es su negocio?, ¿cuáles son sus productos y mercados?, ¿cuál es su prioridad?, ¿cuáles son sus valores?, ¿quiénes son sus clientes y con quién están compitiendo?, ¿cuáles son los deberes y derechos de sus proveedores?, ¿cuáles son sus objetivos organizacionales?, y ¿cuál es su responsabilidad social y ambiental? La misión debe ser objetiva, clara, posible, consultada, inspiradora, comprensible y un reflejo del quehacer.

- **Visión:** Es el acto de verse en el tiempo y el espacio. Debe ser amplia, retadora, posible y concreta. Hace referencia a la identificación clara de lo que la organización quiere lograr en un tiempo determinado. Sirve de rumbo, guía o brújula; orienta, conquista, prepara y da imagen.

La visión de la empresa es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información. Debe ser conocida por todos, inspiradora de la acción y el compromiso. En ella se analiza de dónde viene, dónde está ahora y a dónde quiere llegar la empresa. Una herramienta de apoyo es el diagnóstico estratégico.

- **Filosofía de la empresa:** Es aquella que define el sistema de valores, supuestos, creencias, cultura y principios, que le permite a la empresa saber quiénes y en qué cree, es decir, cuáles son sus ideas, valores empresariales y sus preceptos, así como conocer sus compromisos, responsabilidades y el marco de relaciones con los clientes (internos y externos), los accionistas, los proveedores, los inversionistas, el Estado, la sociedad y el medioambiente.

- **Valores:** son el conjunto de cualidades con las que una organización consigue ser apreciada y reconocida.

Supuestos. Sobre los que se basa o lo que se dice.

Creencias. Representan el firme sentimiento y conformidad con las fortalezas de la entidad. Pueden ser de responsabilidad, calidad, costos, seguridad, ambiente y oportunidad.

Cultura. Es el nivel más profundo de los supuestos y creencias básicas compartidos por los miembros de la organización. Comprende todas las formas de vida y expresiones de una sociedad determinada. Incluye además costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser, expresarse, hablar y vestirse, así como credos y rituales.

- **Principios:** Representan la idea fundamental que sirve de base a un orden determinado de conocimientos sobre los que se apoya la empresa. Es una norma o idea relevante que rige el pensamiento o la conducta de la institución en calidad, eficiencia, rentabilidad y servicio.

La ética. Es el código moral que establece estándares de conducta y principios de comportamiento deseables como honradez, honestidad, tolerancia, respeto, solidaridad, lealtad, responsabilidad, amistad, agradecimiento, bondad, libertad y amor.

- **Fijar las normas y políticas direccionadoras:** Son los criterios o reglas de comportamiento que orientan y encausan el pensamiento y la acción para el logro de los objetivos. Como herramienta se puede utilizar el modelo de Administración Estratégica de Levy, que se sustenta en:

Recursos: el interior

Mercados: el exterior

Cultura (creencias): el porqué

Estructura organizacional: el cómo

- Estrategia: La estrategia es la respuesta de una organización a un entorno que varía por la influencia de su medio, sus ejecutivos y su interacción. Los aspectos importantes del análisis organizacional consisten en responder a los cuestionamientos siguientes:

¿Qué produce?: productos, servicios, atención, empleos, imagen.

¿Cómo produce?: con calidad, bajos costos, alta productividad, precios justos y competitivos.

¿Para quién produce?: cliente o usuario, responsabilidad social, competidores, agencias reguladoras.

¿Con qué recursos?: personas, tecnología, recursos físicos y financieros, proveedores.

- Los objetivos: Acciones para realizar a corto, mediano y largo plazo que se obtienen normalmente a partir del análisis DOFA. No deben ser ambiciosos, ni pesimistas; tienen que ser concretos, cuantificables o cualificables para poderlos cumplir en un determinado tiempo. Es importante que tengan un responsable que los impulse, y reportar beneficios mayores que la inversión requerida.

Los objetivos a largo plazo son los institucionales, globales o estratégicos. Nacen a partir de las oportunidades y amenazas del entorno externo de la organización y constituyen la categoría de objetivos innovadores. Requieren de sentido imaginativo, inventivo y creador. Pueden cambiar el carácter de la organización y son la esencia para el crecimiento de la empresa.

Para complementar lo mencionado anteriormente se toma como referencia al autor Castañeda, (2009), quien propone que un plan estratégico debe ser diseñado de la siguiente manera:

Misión: El director define el propósito de existir de su empresa y los valores que representa.

Visión: El director pone por escrito lo que imagina que puede ser su empresa en un cierto plazo (uno, cinco, diez o más años).

Objetivos: El director define los objetivos superiores derivados de la misión y la visión.

Estrategia: El director, con base en la misión, visión y objetivos de su empresa, decide cómo lograrlos de manera armónica y, al mismo tiempo, diferenciándola de las demás empresas con las que compite. Para llegar a una formulación aceptable de la estrategia (el cómo), consulta con su cuerpo directivo e incluso con personal de niveles inferiores. También analiza las fortalezas y debilidades de su empresa, así como las amenazas y oportunidades presentes y potenciales en el entorno: económico, social, político, tecnológico, internacional, legal y físico. Incluso puede recurrir a consultores en planeación estratégica. También hace un análisis de sus competidores actuales y potenciales.

Plan de acción: El director y su gente preparan los planes de acción específicos para cada función, de manera que estén alineados con el modelo de negocio, la estrategia, la visión y la misión. Cada plan estipula los responsables de las tareas y los calendarios de implementación correspondientes. Los directores de diferentes funciones se ponen de acuerdo entre ellos; lo mismo hacen los subordinados de estos.

Implementación: El director hace seguimiento frecuente (mensualmente de preferencia, y más frecuentemente para ciertos procesos clave). En caso de incumplimiento, toma acción de inmediato, incluyendo la remoción de personal, sin importar el rango que tengan los empleados incumplidos, pues no puede permitir que la ineficiencia de alguno(s) trastorne la implementación de la estrategia general. De ser necesario, hace ajustes a los planes. (p. 17)

1.4.2.6 Instrumentos de planeación estratégica. Como se ha planteado anteriormente, el desarrollo del proceso de planeación estratégica empieza por la fase del diagnóstico que permita recopilar información a nivel interno como externo de los factores que afectan el desempeño de la empresa. A continuación, se dan a conocer las herramientas de la planeación estratégica que serán usadas para identificar la situación actual de la empresa, su posicionamiento frente al mercado y la estrategia más adecuada a la organización y sus objetivos.

- **Pestel:** El origen del análisis PEST se remonta en 1968 con la publicación de un ensayo sobre marketing titulado “Análisis macro-ambiental en gestión estratégica” realizado por los teóricos Liam Fahey y V. K. Narayanan que fueron sus precursores.

La herramienta de análisis PESTEL proporciona un análisis amplio del entorno en, el cual, opera una organización. Además, facilita la comprensión de la evolución del mercado y contribuye a la toma de decisiones acertadas sobre los factores que pueden afectar la empresa.

Por medio del PESTEL se clasifican los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, esto con el fin de analizar cada factor e identificar cuáles son considerados oportunidades y amenazas para la empresa. (Parada,2017, p. 1)

- **Matriz MEFE:** La matriz de evaluación de factores externos MEFE fue desarrollada por primera vez en la década de 1970 por el consultor de gestión estadounidense Arthur D. Little. La matriz MEFE realiza una síntesis y evaluación de los factores externos más relevantes que pueden afectar a una organización en concreto, esta herramienta “permite que los estrategias resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (David, 1997 p.110), lo anterior permite tener una visión general de los acontecimientos más importantes o de los cuales, se puede sacar provecho y que servirán como base para aplicar una serie de herramientas estratégicas.

El mismo autor propone que para elaborar esta matriz se debe tener en cuenta los siguientes pasos:

Primero se debe elaborar una lista de los factores externos claves identificados en el proceso de investigación externa, es importante incluir de 10 a 20 factores, teniendo en consideración tanto las oportunidades, como las amenazas que afectan a la empresa y a la industria en donde esta ópera, Se debe asignar a cada factor una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa. (p. 112)

Es importante tener en cuenta que la suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.

Después se debe asignar a cada factor externo una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente, cabe resaltar que las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa; por lo tanto, la calificación depende de la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. (p. 110)

Por último, multiplique la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada; luego se suman las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización.

- **Matriz MEFI:** La creación de la matriz de evaluación de factores internos MEFI no se atribuye a una sola persona. Sin embargo, se sabe que la matriz MEFI fue desarrollada en la década de 1970 como una herramienta de análisis estratégico para evaluar la posición interna de una empresa. La matriz MEFI es:

Una herramienta que recopila y evalúa los factores internos más importantes dentro de una organización, realizando un diagnóstico, en el cual, se sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa, y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. (David, 1997, p. 149)

Para elaborar esta matriz se debe tener en cuenta los siguientes pasos:

Primero se debe hacer una lista de los factores internos clave que se identificaron en la organización, es importante incluir de 10 a 20 factores internos, teniendo en cuenta, tanto fortalezas como debilidades. Se debe asignar a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. (David, 1997, p. 150)

Es importante tener en cuenta que la suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0. Después, David (2013) afirma que:

Se debe asignar a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). (p. 122)

Se debe tener en cuenta que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2, así pues, las clasificaciones están basadas en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Por último, multiplique la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada, luego se suman las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización.

- **Matriz MPC:** La matriz de perfil competitivo, también conocida como MPC por sus siglas, es una herramienta estratégica que identifica a los principales competidores de una empresa y evalúa sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. La idea de la matriz del perfil competitivo fue propuesta por primera vez por Hofer y Schendel en su libro "Strategy Formulation: Analytical Concepts", publicado en 1978.

Para su elaboración es preciso seguir este procedimiento:

1. Identificar las empresas que son competencia.

2. Determinar los factores claves de éxito, externos e internos.
3. Asignar un peso porcentual a cada factor clave de éxito, comprendido entre 0,0 (poca importancia) a 1.0 (alta importancia); los pesos porcentuales de los factores deben sumar 1.00.
4. Establecer una valoración de calificación para cada factor, así:
 - 1 debilidad mayor
 - 2 debilidad menor
 - 3 fortaleza menor
 - 4 fortaleza mayor
5. Multiplicar el peso porcentual asignado a cada factor por la calificación de acuerdo con la clasificación anterior (puntaje).
6. Realizar la suma de la columna de resultados ponderados para cada empresa (total)

El resultado de la MPC, indica que el valor más alto señala al competidor de mayor competitividad y el resultado menor indica al competidor más débil. Sin embargo, no significa que el resultado más bajo no sea competitivo, lo que en realidad se muestra es que se posee factores claves que requieren de estrategias para que la competitividad mejore.

Hoy en día, la matriz de perfil competitivo es una herramienta importante para las empresas que buscan evaluar a sus competidores y desarrollar estrategias efectivas para competir en su mercado. (David, 2003, p. 112)

- **Matriz DAFO:** El origen del análisis FODA se atribuye a Albert Humphrey, un consultor del Instituto de Investigación de Stanford, quien en la década de los 60 les propuso a las empresas

más fuertes de Estados Unidos un plan a largo plazo que fuera razonable y ejecutable. El análisis FADO consiste en “clasificar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de una empresa, además de busca mitigar las amenazas y aprovechar las fortalezas” (David,1997, p. 110).

Por esta razón, esta matriz es considerada como “una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas)” (David, 1997, p. 111), para la elaboración de las mismas se cruzan los factores internos y externos hallados en las matrices MEFE y MEFI con el fin de atacar directamente los factores encontrados en la etapa de diagnóstico y sacarles el mejor provecho o mitigarlos según sea el caso.

De igual forma David. (1997), destaca el uso de otras matrices que también contribuyen al proceso de planeación estratégica, entre las cuales, están:

- **Matriz PEYEA:** La matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEYEA fue diseñada por Allan Rowe, R. Mason y K. Dickel en 1984. La matriz PEYEA es

Una herramienta estratégica que sirve para posicionar una organización en un área específica que le permitirá adoptar una posición frente a los factores internos y externos que afectan a la empresa, por tanto, para la elaboración de esta matriz también se debe tener en cuenta los datos incluidos en las matrices EFE y EFI. (p. 132)

De igual forma, es importante establecer que: “los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: (la fuerza financiera [FF] y la ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (la estabilidad del entorno [EE] y la fuerza de la industria [FI])” (p. 232).

Por lo tanto, estas dimensiones deben componer diferentes variables dependiendo el tipo de organización, además se recomienda que, en la dimensión financiera, se tengan en cuenta variables como el rendimiento sobre la inversión, el apalancamiento, la liquidez, entre otras, teniendo en

cuenta que las variables de cada dimensión deben adaptarse a las necesidades de las organizaciones estudiadas.

- **Matriz EI:** La matriz Interna y Externa IE se originó en la década de 1980 como una extensión de la matriz BCG, la creación de la matriz IE no se atribuye a una sola persona, se sabe que fue desarrollada por varios expertos en la gestión empresarial y se ha convertido en una herramienta de análisis estratégico ampliamente utilizada en la evaluación de la atractividad de una industria y en la toma de decisiones estratégicas en la gestión empresarial. La matriz IE permite ubicar las diversas divisiones de una empresa en un esquema de nueve cuadrantes.

La matriz IE es similar a la matriz BCG, ya que, ambas herramientas registran las divisiones de una empresa en un diagrama esquemático; éste es el motivo por el que ambas se conocen como matrices de cartera.

Existen algunas diferencias importantes entre la matriz BCG y la matriz IE. En primer lugar, los ejes son diferentes; además, la matriz IE requiere mayor información sobre las divisiones que la matriz BCG. Más aún, las implicaciones estratégicas de cada matriz son distintas. Por estos motivos, los estrategas de empresas con divisiones múltiples elaboran con frecuencia tanto la matriz BCG como la matriz IE en la formulación de alternativas de estrategias.

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los puntajes de valor totales de la matriz EFI sobre el eje x y los puntajes de valor totales de la matriz EFE en el eje y. Cada división de una empresa debe construir una matriz EFI y una matriz EFE, de su parte correspondiente en la empresa. Los puntajes de valor totales correspondientes a cada división permiten la elaboración de la matriz IE a nivel corporativo.

Un puntaje de valor total de la matriz EFI de 1.0 a 1.99, registrado sobre el eje x de la matriz IE, representa una posición interna débil; un puntaje de 2.0 a 2.99 se considera un valor promedio y un puntaje de 3.0 a 4.0 indica una posición interna sólida. De modo similar, un puntaje de valor total de la matriz EFE de 1.0 a 1.99, registrado sobre el eje y, se considera bajo;

un puntaje de 2.0 a 2.99 representa un valor medio y un puntaje de 3.0 a 4.0 es un valor alto. (David, 1997, p. 211)

- **Matriz de la Gran Estrategia GE:** La matriz de la gran estrategia fue creada por Paul Joseph DiMaggio en 1980 como una herramienta de opción estratégica para los gerentes.

Ayuda a las organizaciones a desarrollar estrategias alternativas factibles basadas en su posición competitiva y en la industria. La GE, además de las matrices FODA, PEYEA, BCG y IE, se ha convertido en una herramienta muy utilizada para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz de la gran estrategia, pero de la misma manera se podrían colocar las divisiones de una empresa. (David, 1997, p. 237)

Todas las empresas se posicionan en uno de los cuatro cuadrantes de estrategia de la matriz de la estrategia principal; las divisiones se posicionan de igual manera. La matriz de la estrategia principal se basa en dos dimensiones de evaluación: “la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que una empresa debe considerar como adecuadas aparecen en una lista en cada cuadrante de la matriz según su grado de atracción” (David, 1997, p. 238).

Al igual que en las matrices anteriores, la funcionalidad básica de esta matriz es la formulación de alternativas de estrategia.

Para identificar a la empresa y sus unidades de negocio es necesario realizar un análisis de la situación del mercado en donde se desenvuelve la empresa y al mismo tiempo identificar cuál es su posición competitiva respecto de sus competidores. Aquellas estrategias que sean adecuadas a la situación de la empresa se observan en una lista propia que posee cada uno de los cuadrantes de la matriz. (Pulgarín y Rivera, 2012, p. 105)

- **Matriz MPEC:** La matriz de planificación estratégica cuantitativa fue desarrollada por la firma de consultoría Boston Consulting Group en la década de 1970. La matriz de la MPEC se enfoca en calificar las estrategias para obtener una lista ordenada.

La matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC), comprende la etapa 3 del esquema analítico de la formulación de la estrategia. Esta técnica indica en forma objetiva cuáles alternativas de estrategias son las mejores.

La MPEC utiliza el aporte de datos de los análisis de la etapa 1 y los resultados del ajuste de los análisis de la etapa 2 para elegir con objetividad entre alternativas de estrategias. Esto significa que la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz del perfil competitivo que integran la etapa 1, junto con la matriz FODA, la matriz PEEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la estrategia principal que corresponden a la etapa 2, proporcionan la información necesaria para elaborar la MPEC (etapa 3).

La MPEC es una herramienta que permite a los estrategas evaluar alternativas de estrategias con objetividad, con base en los factores de éxito crítico, tanto externos como internos, identificados con anterioridad. Del mismo modo que otras herramientas analíticas para la formulación de la estrategia, la MPEC requiere un criterio intuitivo acertado.

Desde el punto de vista conceptual, la MPEC determina el grado relativo de atracción de diversas estrategias con base en la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores de éxito crítico externos e internos. El grado relativo de atracción de cada estrategia entre una serie de alternativas se calcula a través de la determinación del impacto acumulativo de cada factor de éxito crítico externo e interno. (David, 1997, p. 244)

Los conceptos anteriormente planteados contribuyen en gran medida a contar con un panorama amplio acerca de todo lo que abarca el direccionamiento estratégico en el ámbito empresarial y por ende la forma en que una empresa puede responder a los factores tanto internos, como externos, a los cuales se enfrenta. Así mismo, mediante su comprensión y aplicación desde el punto de vista teórico, se logrará el desarrollo adecuado del proyecto de investigación a partir de los postulados y de los autores que han investigado en el tema, los cuales, aportan importantes recursos para la realización de este.

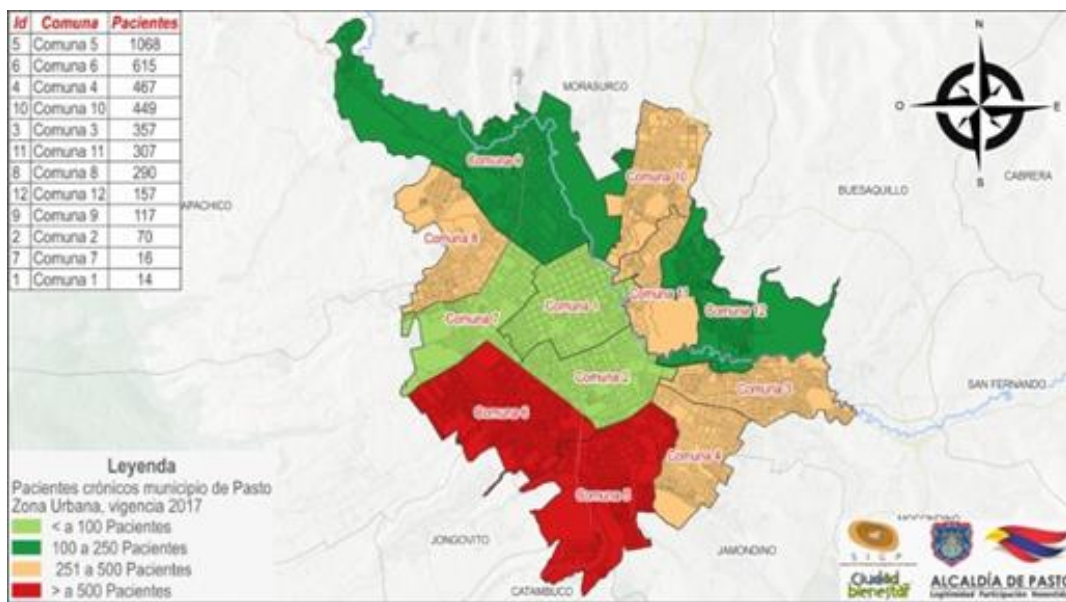
1.4.3 Marco contextual

Para contextualizar el trabajo y el problema de investigación, se tomó como referencia el departamento de Nariño y en especial la ciudad de San Juan de Pasto, donde se ubica el gimnasio The Box Sector10. De esta manera, se analiza los factores de localización, socioeconómicos, demográficos, presencial, institucional y otros aspectos relacionados con el entorno de la empresa:

1. Contexto geográfico:

Figura 2

Mapa del municipio de Pasto



Alcaldía de Pasto. (2016 – 2019)

Pasto se encuentra ubicado al sur occidente de Colombia, un lugar con una posición estratégica privilegiada, donde confluyen diversidad de paisajes, ríos y montañas; el volcán Galeras (Urkunina o León Dormido) qué majestuoso se presenta a la vista de todos los pastusos.

Tiene una extensión de 113.100 ha, correspondiente al 3,4% del área departamental; de este territorio, el 2,3% (2.640 has), corresponde al área urbana y el porcentaje restante, al área rural (110.460 ha). La densidad poblacional es de 407,1 hab/ km², lo cual denota su potencialidad natural, ecológica y agraria, que está por aprovecharse y conservar.

El área urbana del municipio se divide en 12 comunas y 414 barrios y el área rural en 17 corregimientos (Catambuco, El Encano, Buesaquillo, Mocondino, San Fernando, La Laguna, Genoy, La Caldera, Jongovito, Morasurco, Mapachico, Obonuco Cabrera, Jamondin o, Gualmatán, El Socorro y Santa Bárbara). (Plan de ordenamiento Territorial, Pasto, 2020- 2023)

2. Contexto económico. En Pasto la población económicamente activa asciende a 200 mil personas,

Quienes son las encargadas del buen uso del segundo factor productivo indispensable que es la tierra, con 113.1009 ha.” y “activos indispensables para la creación de riqueza, de los cuales, para la destinación de uso agrícola, ganadero, forestal y de explotación de recursos naturales y para actividades análogas, Pasto cuenta con 11.151 ha., que corresponden al 9,8 por ciento del Municipio.

Según la Cámara de Comercio de Pasto al año 2022:

En el Municipio existen en total 6.052 empresas, de las cuales el 95,2 son Microempresa, el 4,36% pequeñas empresas y 0,34% medianas empresas. Del total de empresas registradas al año 2022, existen 363 dedicadas a la gestión de espacios deportivos bajo el código CIU R9311 y de estas, 62 prestan el servicio de acondicionamiento físico y gimnasio. (Cámara de Comercio de Pasto, 2022, p. 1)

El PIB de Colombia creció 2,9% en el cuarto trimestre de 2022 y 7,5% en el año consolidado, ambos resultados inferiores a nuestra expectativa y al consenso del mercado. Buena parte de la sorpresa obedeció a los ajustes a la baja en el gasto de consumo final (hogares y gobierno) en los primeros tres trimestres del año.

Con este resultado, el crecimiento de la economía en el periodo 2020-2022 fue, en promedio, de 3,4% anual, muy cerca de su capacidad potencial a pesar de la profunda recesión que experimentó en 2020.

De igual forma, y de acuerdo con el Plan de Desarrollo Pasto, la Gran Capital (2020 – 2023), la ciudad de Pasto, registro una participación del 1,1 por ciento, con relación al PIB Nacional, ocupando el puesto 14 entre las 32 ciudades capitales, con un valor agregado de 5,1 billones de pesos. La participación del valor agregado del municipio respecto al total del Departamento de Nariño fue del 38 por ciento.

La situación económica del municipio de Pasto se refleja en la débil natalidad y sostenibilidad empresarial; en efecto, según el índice de entorno para los negocios (6,4), evaluado por el Consejo Privado de Competitividad del país, Pasto se ubica en el último puesto de un Rankin de 23 ciudades y de acuerdo con el índice de densidad empresarial (1,2), Pasto se ubica en el puesto 21 de 23 ciudades. (Plan de Desarrollo Pasto la Gran Capital (2020 – 2023), p. 20)

Según el DANE la tasa de desempleo para el mes de enero de 2023, del total nacional fue

De 13,7%, la tasa global de participación se situó en 63,4% y la tasa de ocupación fue 54,7%. Para el municipio de Pasto la tasa de desempleo para el año 2023 es de 12,5%, la tasa de desempleo de la población joven es de 15 a 28 años es de 21,4%, la población ocupada informal es de 56,4%, la tasa de población ocupada es de 58,8%. (DANE, 2023, p. 1)

La mayor participación de la población ocupada, según ramas de actividad se ubica en “el sector comercio y servicios con una participación del 32,50 por ciento y 29,21 por ciento ocupada se dedica al desarrollo de estas actividades y el 9,95 por ciento al sector industrial” (Plan de Desarrollo Pasto la Gran capital, 2020 – 2023, p. 1).

La inflación en Colombia cerro al año 2022 en “13,12% según lo reportado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), además reveló que en enero el aumento fue del 1,78% y acumula 13,25% en los últimos 12 meses” (DANE, 2023, p. 1).

Tasa de cambio en marzo en Colombia según el Banco de la República está en “4.741,76 pesos colombianos por dólar estadounidense” (Banco de la República, 2023, p. 1).

Según el banco de la república la tasa de interés en Colombia para el año 2023 es “del 12,75%” (Banco de la República, 2023, p. 1)

Actualmente, el municipio no dispone de una política pública de desarrollo económico, que permita la creación de estrategias que fomenten el crecimiento económico y la generación de mejores oportunidades laborales y de mejor calidad, incidiendo directamente en la informalidad, evidenciándose una desarticulación entre el estado y las empresas privadas.

El reducido número de estrategias para buscar aliados y la poca credibilidad en la institucionalidad han sido las principales limitantes que han dificultado el acceso al crédito y por ende la posibilidad de fortalecimiento de microempresas y emprendimientos.

La falta de cobertura institucional y de metodologías para formación empresarial en centros poblados y corregimientos de Pasto aumenta el riesgo de mortalidad empresarial y reduce la competitividad. Por ende, la capacitación es esencial para mejorar el desempeño económico, estratégico y financiero de las microempresas.

Así mismo, la falta de programas para atender las necesidades del campo, debido a la desigualdad en la asignación de recursos y a la falta de consideración de las particularidades del sector rural, disminuye la competitividad y productividad de este.

El turismo es importante para Pasto. Sus recursos naturales, culturales y patrimoniales son valiosos para la promoción sostenible del municipio. Las acciones deben fortalecer estos recursos como productos turísticos y capacitar para una economía turística más competitiva.

Finalmente, se puede mencionar que la industria del Fitness y los gimnasios no cuenta con ninguna política, herramienta o estrategia de fomento y desarrollo en el municipio de Pasto,

tampoco es considerada como un sector promisorio de desarrollo económico y, por ende, generador de empleo (Plan de Desarrollo Pasto la Gran Capital, 2020 – 2023).

3. Contexto demográfico

La capital nariñense, al año 2022, cuenta con:

Una población total de 464.967 habitantes, de los cuales, 225.265 son hombres y 239.702 son mujeres. La zona urbana cuenta con una población de 391.242, y tiene un porcentaje del 84,0%, mientras tanto la zona rural cuenta con una población de 73.725 y con un porcentaje del 16,0%. Su composición étnica según las cifras presentadas por la Subsecretaría de Seguridad Social SMS, la composición etnográfica de la ciudad de Pasto es: Indígenas (16,7%), Afrocolombianos (1,3%), otros (81,9%). (Plan de desarrollo Pasto la Gran capital, 2020 – 2023, p. 1)

4. Comportamiento del sector gimnasios y centros de acondicionamiento físico

Según el estudio sobre el mercado de gimnasios y centros de acondicionamiento físico en Colombia de la superintendencia de industria y comercio (SIC), Colombia es el cuarto mayor mercado del fitness en Latinoamérica, ya que, es la región donde la industria de los gimnasios tiene un amplio margen de crecimiento. Esto se evidencia en que en el país existen 2.700 instalaciones de fitness con más de 20.000 trabajadores.

De igual forma, el estudio arroja que el mercado colombiano del fitness está dominado por la cadena colombiana Bodytech y la brasilera SmarFit, así como Stark, Action Fitness o Fitness29. La primera es uno de los grandes operadores de Latinoamérica, suma 25 años de experiencia en el sector, y desde sus inicios se ha presentado como un club médico-deportivo. Ello se traduce en un servicio que trasciende a la actividad física, y que abarca servicios de fisioterapia, medicina y nutrición. En cierta medida, Bodytech ha marcado el camino a otros operadores colombianos, que incluso operando en el segmento low cost ofrecen servicios vinculados a la medicina deportiva, como es la fisioterapia o la nutrición. Por otra parte, la cadena brasileña Smartfit ofrece una propuesta más básica y a un precio menor, lo cual, le ha permitido tener buenos resultados

reflejados en el crecimiento que ha experimentado en Colombia, donde ya opera 142 centros con tarifas que parten de 59.900 pesos colombianos.

El estudio de la superintendencia de industria y comercio también arrojó resultados a nivel departamental, los cuales reflejan que el comportamiento en el mercado de gimnasio de Nariño es bastante dinámico, aun considerando el gran impacto que ha tenido en los consumidores locales la adquisición de los servicios de gimnasio de los centros anteriormente mencionados.

En gran medida esto se debe a que dentro del territorio operan gimnasios locales, los cuales, manejan cuotas a un bajo costo y ofrecen un portafolio de servicios de gimnasio básico (Estudios Económicos Sectoriales, Superintendencia de industria y comercio, 2022).

El mercado del fitness en Colombia ha venido creciendo, pero según la revista Portafolio, aún no alcanza el 3% de penetración del mercado nacional. Tras la pandemia del COVID-19, se ha generado un interés mayor en los servicios de gimnasio. Esto se debe a que las personas han comprendido la importancia de cuidar su salud física y mental durante esta época, ya que aquellos con comorbilidades como sobrepeso, obesidad, diabetes e hipertensión sufrieron más con el virus que aquellos que eran más activos.

Es por esto que, en Latinoamérica, “Colombia es uno de los mercados de más rápido crecimiento, con cerca de 1.500.000 personas haciendo algún tipo de actividad física en los diferentes centros de acondicionamiento, gimnasios o clubes que existen en el país” (Portafolio, 2022, p. 1), lo cual, puede ser una ventaja a la hora de posicionarse en el mercado y ampliar la cobertura regional.

5. Tendencias de consumo del sector gimnasio

The American College of Sports Medicine (ACSM) elaboró un listado con el ranking de las principales tendencias en fitness para el 2023, se destaca el hecho de que el entrenamiento online desapareció de la lista; el trabajo de la fuerza gana terreno para quienes persiguen un aumento de la masa muscular y la disminución de la grasa corporal, y los adultos mayores se introducen

como uno de los principales protagonistas en un entrenamiento que ya no apunta solo a obtener un resultado físico, sino a lograr hábitos saludables que contribuyan a mantener una buena calidad de vida. (El Tiempo, 2023)

Dentro de las innovaciones se destacan los equipos que dan la posibilidad de monitorear y medir el minuto a minuto de lo que le pasa al organismo durante el entrenamiento y tener un seguimiento de los avances obtenidos, también cabe mencionar “los anillos inteligentes, las camisetas inteligentes que marcan la frecuencia cardíaca, entre otros aparatos que se conectan al reloj o al teléfono e informan la velocidad exacta y el ritmo de trabajo” (El Tiempo, 2023).

El entrenamiento de fuerza con peso libre ocupa el segundo lugar entre las actuales preferencias de la gente. Pesas, barras, mancuernas, balones medicinales y todo elemento que se suma a la clase para desarrollar masa muscular y ganar fuerza son tendencia. (El Tiempo, 2023).

El entrenamiento con el propio peso corporal está en el tercer puesto. Ejercicios que requieren de técnica precisa para lograr postura y movimiento adecuados con equipos y espacios mínimos tipo CrossFit.

De igual forma, se resalta el acondicionamiento físico para adultos mayores para promover su salud y bienestar en general, logrando así, una mejor calidad de vida.

Por otra parte, las actividades al aire libre se mantienen entre las principales tendencias, destacándose las actividades o eventos cortos y las excursiones planificadas de varios días, junto con desafíos como tablas de remo, kayak, ciclismo de montaña y caminatas por el campo.

Así mismo, ejercicios de alta intensidad y los programas de pérdida de peso que tienen como objetivo bajar el porcentaje de grasa corporal toman gran relevancia y se asocian a la actividad física con una nutrición saludable y adecuada al objetivo.

Finalmente, el empleo de profesionales especializados y el entrenamiento personal se destacan como una necesidad de seguir programas y rutinas adaptadas a cada individuo para mantener una vida saludable y un cuerpo armónico (El Tiempo, 2023).

A nivel local, las tendencias de consumo de gimnasios y centros de entrenamiento físico, destacan, la importancia de nuevos proyectos de vivienda que ofrecen gimnasios como parte de sus espacios propios; así mismo, se destaca la apertura de centros de acondicionamiento físico, la compra de equipos de ejercicio para el hogar, la realización de ejercicios de CrossFit en espacios abiertos, que no requieren de máquinas especializadas, pero sí de acompañamiento técnico y finalmente, los gimnasios de barrio, los cuales, dan respuesta a la demanda de servicios de bajo costo, estos gimnasios prestan ofrecen planes básicos para el mejoramiento de la condición física de los habitantes locales, en especial, los que se encuentran en un rango de edad de 15 a 60 años.

1.4.4 Microcontexto

Descripción de la empresa The Box Sector10:

- **Actividad económica:** La empresa se dedica al sector de acondicionamiento físico y gimnasio
- **Portafolio de servicios:** el portafolio de servicios del gimnasio consta de musculación, Cross training y entrenamiento funcional
- **Organigrama:** El organigrama no está definido, sin embargo, el gerente ha cumplido diferentes funciones de la empresa, solo se tiene conocimiento de las funciones de instructores y recepcionistas.

1.4.5 Marco legal

Este marco permite conocer el contexto legal sobre el cual se desarrolla la investigación.

Tabla 3

Marco legal

Norma	Descripción de la norma	Aporte a la investigación
Ley 590 de 2000 (2000,10 de julio)	El 10 de Julio del año 2000 el Gobierno Nacional expidió la Ley 590 con el fin de promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.	Esta ley proporciona un enfoque sobre la clasificación en, la cual, se encuentra la empresa The Box Sector10.
Ley 1480 de 2011(2011, 12 de octubre)	Por medio de la cual expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones.	Esta ley permite conocer el cómo se protege, promueve y garantiza la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos.
Ley 905 de 2004 (2004, 2 de agosto)	Por medio de, la cual, se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.	Esta ley permite profundizar el contexto en, el cual, realiza su actividad económica y facilita el entorno económico para su crecimiento y dinamización.
Ley 1780 de 2016. (2016, 2 de mayo)	Por medio de, la cual, se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones.	Esta ley permite conocer los beneficios a los cuales puede acceder la empresa para formalizar a sus empleados y colaboradores, en especial si son vinculación temprana a jóvenes.
Ley 1014 de 2006 (2006, 26 de enero)	Fomento a la cultura del emprendimiento	Apoya y dinamiza los emprendimientos locales a través de

		incentivos y políticas de apoyo para la gestión empresarial.
Ley 1834 de 2017. (2017, 23 de mayo)	Por medio de, la cual, se fomenta la economía creativa Ley Naranja. El artículo 52 de la constitución política establece que “el ejercicio del deporte, sus manifestaciones recreativas, competitivas y autóctonas tienen como función la formación integral de las personas, preservar y desarrollar una mejor salud en el ser humano” (p. 1).	Ley que permite el fomento de la salud en las personas y facilita el acceso a mecanismos de acompañamiento y financiación por parte del gobierno nacional.
Ley 181 de 1995. (1995, 18 de enero)	Consagra en su artículo 81 que “las academias, gimnasios y demás organizaciones comerciales en áreas ya actividades deportivas de educación física y artes marciales, serán autorizados y controlados por los entes deportivos municipales conforma al reglamento que se dicte al respecto” (p. 1)	Esta ley proporciona el marco legal para el funcionamiento de los gimnasios y centros de acondicionamiento físico y establece las condiciones mínimas en las cuales se debe prestar el servicio.

1.5 Metodología

Para el desarrollo de la investigación se planteó el siguiente marco metodológico, el cual, propone los pasos, técnicas y procedimientos que se requieren para formular y resolver el problema identificado.

1.5.1 Paradigma de investigación

El presente trabajo se desarrolló bajo el paradigma de tipo cuantitativo, ya que, tiene en cuenta variables estadísticas producto de la investigación. De acuerdo con Tamayo (2001):

Quien afirma que esta metodología consiste en:

El contraste de teorías ya existentes a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población o fenómeno objeto de estudio. Por lo tanto, para realizar estudios cuantitativos es indispensable contar con una teoría ya construida, dado que, el método científico utilizado en la misma es el deductivo.

Cabe resaltar que las características que destacan en la metodología cuantitativa, en términos generales, es que esta elige una idea, que transforma en una o varias preguntas de investigación relevantes; luego de estas derivas hipótesis y variables; desarrolla un plan para probarlas; mide las variables en un determinado contexto; analiza las mediciones obtenidas (con frecuencia empleando métodos estadísticos), y establece una serie de conclusiones respecto de la (s) hipótesis. (p.52)

Es por esto que el método cuantitativo tiene su base en el positivismo, el cual, busca las causas mediante métodos tales como el cuestionario y producen datos susceptibles de análisis estadístico, por ello es deductivo. Para el positivismo, la objetividad es importante, el investigador observa, mide y manipula variables; además, de que se desprende de sus propias tendencias y es que la relación entre este y el fenómeno de estudio es independiente.

1.5.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación fue de carácter descriptivo, ya que, describe los procesos que se generan a partir del problema. Para conceptualizar el tipo de investigación que se desarrolló se tomaron como referentes teóricos al autor Tamayo Mario (2000), puesto que, considera al tipo de investigación

descriptiva como “la encargada de puntualizar las características de la población que está estudiando” (p. 44).

Otro de los autores que se toma como referencia es Sabino Carlos (2014) Quien define a la investigación descriptiva como:

El tipo de investigación que tiene como objetivo describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos que utilizan criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando información sistemática y comparable con la de otras fuentes. (p. 34)

1.5.3 Enfoque investigación

Se infiere que el enfoque del proyecto de investigación fue Empírico Analítico, ya que, se buscó dar respuesta a las causas que generan el problema de investigación. Para conceptualizar el tipo de enfoque en, el cual, se desarrolló esta investigación se tomó como referente teórico al autor Stuart Mill John (2018):

Quien es considerado uno de los padres de la investigación empírica, ya que, este hace una referencia importante en el enfoque empírico-analítico. Mill enfatizó la importancia de la observación y la experimentación en la investigación empírica y propuso el método de la inducción para llegar a conclusiones generales a partir de observaciones específicas.

El autor considera al método empírico-analítico, como un método de observación utilizado para profundizar en el estudio de los fenómenos, pudiendo establecer leyes generales a partir de la conexión que existe entre la causa y el efecto en un contexto determinado. (p.28)

1.5.4 Método de investigación

El método de investigación que se aplicó es deductivo porque va de lo general a lo particular, es decir, que este tipo de investigación parte de un razonamiento general y lógico, basado en leyes o principios, hasta un hecho concreto. Por lo tanto, este es un método lógico que sirve para extraer

conclusiones a partir de una serie de principios. Para contextualizar el método de investigación en, el cual, se desarrolló el proyecto, se tomó como referente al autor Gómez (2004), quien considera que “el método deductivo consiste en la totalidad de reglas y procesos, con cuya ayuda es posible deducir conclusiones a partir de enunciados supuestos llamados premisas si de una hipótesis se sigue una consecuencia y esa hipótesis se da, entonces, necesariamente, se da la consecuencia” (p. 3).

1.5.5 Población y muestra/ Unidad de trabajo y unidad de analisis

A continuación, se define la población y muestra de la presente investigación:

- **Población.** La muestra poblacional del presente estudio fue de carácter no probalístico y se constituyó por los clientes internos de la empresa, los cuales están conformados por diez (10) personas en los siguientes cargos: un (1) Propietario y gerente, un (1) administrador, tres (3) recepcionistas y cinco (5) instructores.

- **Muestra.** De igual forma, se tomó una muestra de los clientes potenciales bajo la metodología de bola de nieve, teniendo en cuenta que se dispone de un total de 248 afiliados, de los cuales, se encuestaron a 20 participantes y se les pidió que referencien a 20 personas más interesadas en hacer parte del gimnasio The Box Sector10, con el fin de establecer su percepción sobre los servicios, condiciones de acceso, infraestructura y calidad de este.

Con esta población se puede inferir las posibilidades reales y de crecimiento con base en las tendencias expresadas.

1.5.6 Técnicas de recolección de información

Entre las principales técnicas utilizadas en la investigación están:

1.5.6.1 Entrevista. Con el fin de obtener información precisa de la empresa, se aplicó una entrevista Anexo A al gerente propietario del gimnasio.

1.5.6.2 Encuesta. Se aplicó una encuesta Anexo B a los clientes internos y una encuesta Anexo C a los clientes externos del gimnasio.

1.5.7 Fuentes de investigación

A continuación, se define las fuentes primarias y secundarias de investigación:

1.5.7.1 Fuente primaria. Se obtuvo de primera mano a través del propietario y gerente de la empresa y los colaboradores en los siguientes cargos, un (1) administrador, tres (3) recepcionistas y cinco (5) instructores. De igual forma, se recopiló la información de (20) clientes y se les pidió que referencien a 20 personas más interesadas en hacer parte del gimnasio.

1.5.7.2 Fuentes secundarias. Se proporcionó a través de la consulta de libros relacionados con la planeación estratégica, tesis con temas de planes de direccionamiento estratégico, artículos del direccionamiento estratégico y la industria de gimnasios y decretos, así como también informes emitidos por la Cámara de Comercio de Pasto y Pasto Deporte vinculado a la Alcaldía de Pasto.

2 Presentación de resultados

2.1 Situación competitiva interna y externa de The Box Sector10

En esta primera etapa se identificó la situación competitiva actual, interna y externa del gimnasio The Box Sector10, con el fin de establecer las bases para la formulación de un plan estratégico que permita a la empresa alcanzar sus objetivos. Para ello, se realizó un diagnóstico interno y externo de acuerdo con la metodología de la planeación estratégica, que permitió identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.

2.1.1 Diagnóstico externo de The Box Sector10

A continuación, se hace una presentación del diagnóstico externo del negocio en cuanto a los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden afectar a cualquier tipo de empresa, estos factores pueden tener un impacto significativo en las operaciones y estrategias de una organización tanto en el corto como en el largo plazo y es por esto que es importante comprender y anticipar los cambios y tendencias del entorno de las organizaciones, lo cual le permite identificar oportunidades y amenazas y ajustar su estrategia para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno.

2.1.2 Entorno general de los negocios

Este se definió de la siguiente manera:

2.1.2.1 Entorno político y legal. El entorno político genera un impacto en las organizaciones, puesto que, se pueden aprovechar en gran medida las políticas y leyes que sean favorables en la prestación del servicio, de igual forma pueden generar algunas amenazas en el mediano y largo plazo. En este sentido, se desarrolló el siguiente análisis del entorno para este proyecto.

Plan de desarrollo municipal (Pasto la gran capital). El plan de desarrollo municipal de Pasto promueve el fomento de la actividad física y la calidad de vida de la población. Para ello, el plan

contempla la inversión en infraestructura deportiva, como gimnasios al aire libre, ciclovías, parques y polideportivos. Estos espacios deportivos ofrecen un acceso más fácil y accesible para que las personas practiquen actividad física (Plan de desarrollo Municipal 2020 – 2023 Pasto la Gran Capital, 2020).

Esto representa una amenaza para los gimnasios establecidos, como The box sector10, puesto que, si el Estado proporciona este tipo de espacios deportivos gratuitos, los consumidores preferirán acudir a ellos en lugar de a los gimnasios privados, que cobran una membresía. Esto implica que la demanda de los gimnasios se verá afectada.

La ley 2210 de 2022 (2022, 23 de mayo) Ley del entrenador deportivo, la cual, establece un marco regulatorio para la actividad de los entrenadores deportivos, lo que incluye requisitos de educación, experiencia y certificación.

Este requisito tiene implicaciones importantes para los gimnasios, ya que, les obliga a contratar entrenadores que estén debidamente capacitados y acreditados. Esto, a su vez, tiene un impacto en la calidad de los servicios que ofrecen los gimnasios, puesto que, los clientes pueden estar seguros de que están recibiendo atención de profesionales calificados. (p. 1)

Ley 2210 de 2022 por medio de la cual se reglamenta la actividad del entrenador deportivo, 2022). El marco regulatorio que exige la certificación de instructores de gimnasios tiene un impacto positivo para aquellos que cuentan con instructores calificados, como es el caso de The box sector10. Esto se debe a que los instructores certificados están mejor preparados para diseñar y supervisar programas de entrenamiento seguros y efectivos, lo que se traduce en una mayor calidad de los servicios ofrecidos.

Por lo tanto, esta ley se considera una oportunidad para los gimnasios que cumplen con los requisitos, ya que, les permite diferenciarse de la competencia y ofrecer un valor añadido a sus clientes.

Ley 2277 de 2022 (2022, 13 de diciembre) Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria

La tarifa general del impuesto sobre la renta aplicable a las sociedades nacionales y sus asimiladas, los establecimientos permanentes de entidades del exterior y las personas jurídicas extranjeras con o sin residencia en el país, obligadas a presentar la declaración anual del impuesto sobre la renta y complementarios, será del treinta y cinco por ciento (35%). (p. 10)

En el caso de los gimnasios, este impuesto se aplica a las ganancias obtenidas por la venta de cuotas de inscripción y mensualidades. El aumento del impuesto de renta del año 2021 del 31% al 35% del año 2022 supone una reducción de las ganancias para el gimnasio The box sector10, lo que podría afectar su capacidad de inversión y crecimiento, como también un aumento a los precios de los clientes. Por esta razón se considera una amenaza para la empresa The box sector10

- **Reforma laboral.** De acuerdo con Portafolio y la información suministrada por el seminario sobre la reforma laboral realizado por BéndixsenLaw firma de abogados especializada en asesoría para empresas nacionales y multinacionales, reveló que las compañías tendrán mayores costos laborales, debido a que los recargos suben, puesto que, el recargo nocturno inicia a las 6 pm, lo cual genera que las empresas tengan que asumir un sobrecosto adicional en sus operaciones.

La reforma laboral tiene un efecto significativo en los gimnasios que operan en horarios nocturnos, como es el caso de la empresa The box sector10, puesto que, debe asumir el pago de un recargo nocturno a sus empleados, lo que representa un costo mayor en sus operaciones. “Este costo afecta la rentabilidad del gimnasio y puede obligarlo a aumentar los precios para los consumidores. Esto, a su vez, puede limitar la competitividad del gimnasio. Por lo tanto, la reforma laboral se considera una amenaza para el gimnasio y su sector” (p.1).

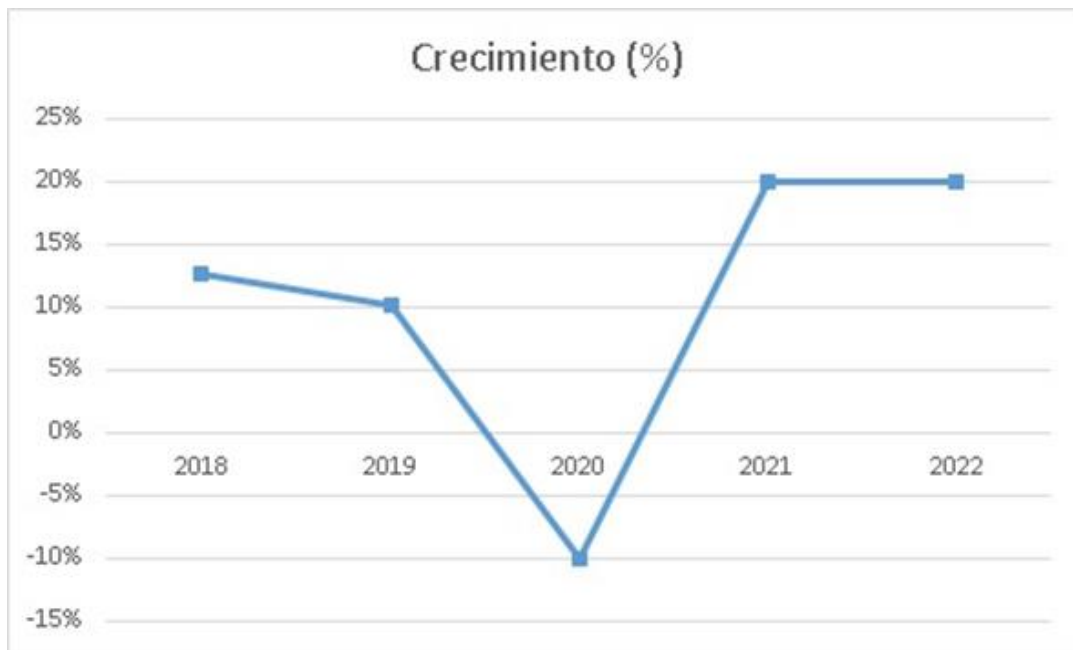
2.1.2.2 Entorno económico. Los aspectos económicos tienen un impacto significativo en las empresas en Colombia, por tal razón es importante tener en cuenta que el contexto económico es dinámico y puede cambiar con el tiempo, por lo que es fundamental que las empresas estén atentas a estos aspectos y puedan adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno empresarial.

Crecimiento de la industria fitness en Colombia. De acuerdo con la Superintendencia de Industria y Comercio Colombia (2023), es

El cuarto mayor mercado del fitness en Latinoamérica, ya que, es la región donde la industria de los gimnasios tiene un amplio margen de crecimiento. Esto se evidencia en que en el país existen 2.700 instalaciones de fitness con más de 20.000 trabajadores y más de 1.670.000 millones de afiliados. (p. 1)

Figura 3

Crecimiento de la industria fitness en Colombia

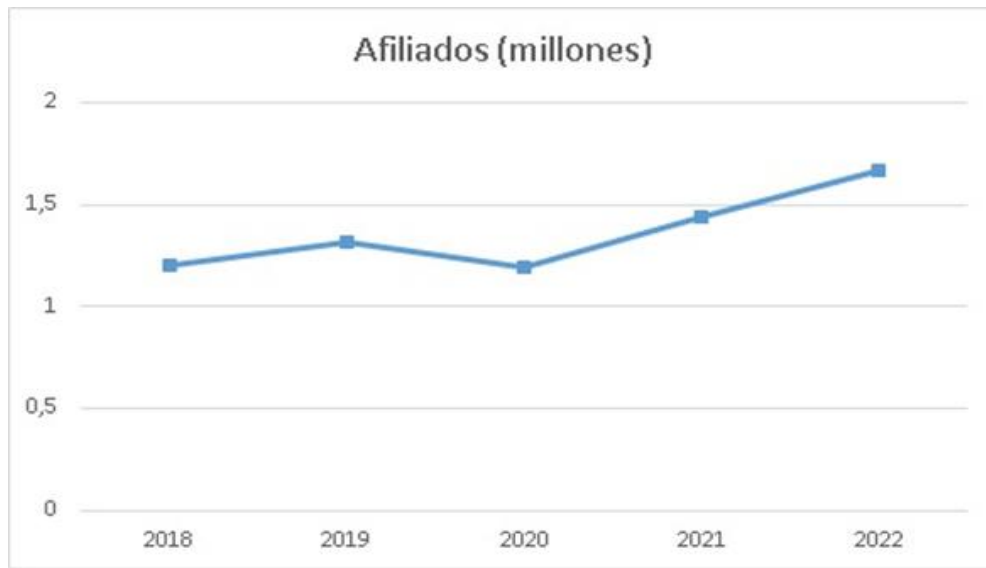


Nota: Estudio sobre el mercado de Gimnasios y Centros de Acondicionamiento en Colombia 2022

Fuente: Superintendencia de Industria y Comercio (2022)

Figura 4

Crecimiento de los afiliados en la industria fitness en Colombia



Nota: Estudio sobre el mercado de Gimnasios y Centros de Acondicionamiento en Colombia 2022

Fuente: Superintendencia de Industria y Comercio (2022)

El estudio de la superintendencia de industria y comercio también arrojó resultados a nivel departamental, los cuales reflejan que el comportamiento en el mercado de gimnasio de Nariño es bastante dinámico, aun considerando el gran impacto que ha tenido en los consumidores locales la adquisición de los servicios de gimnasio de los centros anteriormente mencionados.

En gran medida esto se debe a que dentro del territorio operan gimnasios locales, los cuales, manejan cuotas a un bajo costo y ofrecen un portafolio de servicios de gimnasio básico.

Para el caso del gimnasio The Box Sector10, el crecimiento de la industria es algo favorable. El hecho de que haya bastantes consumidores de este tipo de servicios indica que hay una demanda establecida en el mercado. Esto significa que el gimnasio tiene la oportunidad de atraer a más clientes y, como resultado, aumentar su rentabilidad. El crecimiento de la industria es una señal positiva para la empresa, ya que, indica que hay un mercado dispuesto a pagar por sus servicios. Esto le brinda una oportunidad para expandir su base de clientes y aumentar sus ingresos. En

resumen, el crecimiento de la industria del fitness es una oportunidad para el gimnasio The Box Sector10, puesto que, puede aprovechar la demanda existente y aumentar su rentabilidad. (Estudios Económicos Sectoriales, 2022).

Inflación: De acuerdo con el diario La República y los datos presentados por el DANE, la alta inflación que se ha registrado en los últimos meses y las elevadas tasas de interés también han impactado a la industria fitness, pues la compra y reposición de equipos deportivos se ha encarecido, por lo cual “las membresías tenderán a aumentar este año”. (DANE, 2023, p. 1)

Tabla 4

Variación de la tasa inflacionaria en Colombia 2020 – 2022

Año	Tasa de Inflación
2022	13,12%
2021	5,62%
2020	1,61%

Fuente: DANE (2023)

Esto representa una amenaza para la empresa The Box Sector10, ya que, con el aumento de los costos de los insumos como máquinas y equipos de gimnasio, así como servicios de energía, agua y limpieza, el gimnasio se ve obligado a aumentar sus precios para hacer frente a estos gastos adicionales. Como resultado, el gimnasio puede volverse menos asequible para los consumidores, lo que podría afectar negativamente su capacidad para atraer y retener clientes. El aumento de los costos puede poner a la empresa en una situación difícil, ya que, debe encontrar un equilibrio entre mantener la calidad de sus servicios y mantener precios competitivos.

2.1.2.3 Entorno social demográfico. Los aspectos sociales tienen un impacto significativo en las empresas, desde la forma en que operan internamente hasta cómo son percibidas por la sociedad, puesto que, estos contribuyen al impacto directo en la reputación, la imagen de marca, la atracción y retención de talento humano y la lealtad del cliente. Las empresas que reconocen y responden de manera efectiva a estas influencias sociales tienden a ser más exitosas, competitivas y sostenibles en el largo plazo.

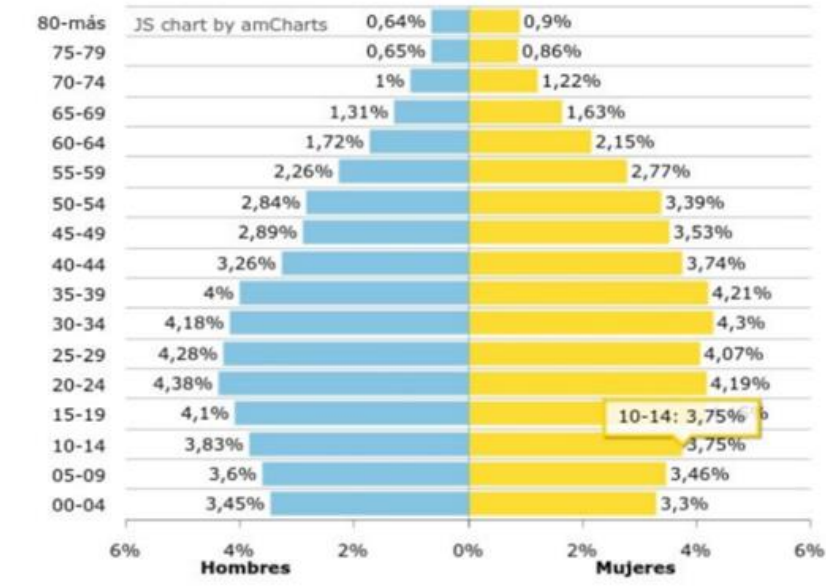
Creciente interés de las personas por llevar una vida saludable y activa

Según el informe del Departamento Nacional de Estadística (DANE), la pirámide poblacional del municipio de Pasto tiene un mayor porcentaje de hombres entre los 20 y 24, años seguido de hombres entre los 25 y 34 años, con respecto a las mujeres está estructura muestra que el mayor porcentaje de mujeres, está entre los 30 y 34 años seguido de mujeres entre los 35 y 39 años, el porcentaje de la pirámide poblacional empieza a disminuir en ambos géneros a partir de los adultos mayores con una edad entre los 60 y 79 años. Esto representa una población relativamente joven, lo que puede contribuir al crecimiento de la fuerza laboral y la demanda de los consumidores. Sin embargo, también plantea desafíos en términos de educación, atención médica y oportunidades de empleo.

Este aspecto es determinante para las empresas, puesto que, permite identificar en que segmento de clientes debe concentrarse para alcanzar sus objetivos de mediano y largo plazo. (Estadísticas Municipio de Pasto, 2020).

Figura 5

Pirámide poblacional municipio de Pasto



Fuente: DANE Pirámide poblacional Proyección poblacional, (2018).

Dentro de esta variable se considera destacar el creciente interés de las personas por llevar una vida saludable y activa y según el informe presentado por Patricia Cárdenas, directora de fomento y desarrollo de Coldeportes afirma que

La creciente preocupación de los colombianos por llevar un estilo de vida saludable ha posicionado a Colombia como uno de los mercados en la industria Fitness con mayor crecimiento en Latinoamérica. Es por esto por lo que diferentes marcas, tanto nacionales como internacionales están desarrollando nuevos productos, servicios e incluso contenido digital que apunta este nicho de mercado, que presenta un crecimiento exponencialmente. (El Espectador, 2014, p. 1)

De igual forma, otro aspecto que se considera importante dentro de esta variable es el promedio de ingresos que consumen las personas en el sector de la salud y acondicionamiento físico y según el estudio realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)

Los colombianos sacan de su bolsillo al año un promedio de US\$286 (que equivalen a \$1,3 millones al cambio de hoy), mientras que lo que financian tanto empresas como el Estado es de US\$1.050 (\$4,8 millones) eso es un total de US\$6,1 millones en el promedio per cápita del gasto en salud de cada persona en el país. Este valor precisamente es el estándar entre quienes ganan desde un salario mínimo o más. (Gaviria, 2022, párr. 1)

Además, en el sector de acondicionamiento físico, de acuerdo con La República y el informe de fitness y nutrición realizado por Alejandro Sarmiento director científico de Bodytech, en Colombia en promedio los deportistas de alto rendimiento que realizan actividad física de forma cotidiana gastan un millón de pesos en promedio mensual incluyendo todos los factores más importantes para llevar un estilo de vida saludable como son la alimentación y suplementación, el entrenamiento, la ropa y accesorios.

De igual forma, el estudio mostro que “los consumidores estándar de este tipo de servicios en promedio gastan mensualmente quinientos mil pesos, incluyendo los mismos aspectos anteriormente mencionados” (Alfonso, 2017, párr. 2).

En conclusión, considerando el creciente interés de las personas por llevar un estilo de vida saludable y activo, se puede afirmar que esto es una oportunidad para el gimnasio The box sector10 de ofrecer sus servicios a un mayor número de clientes, así como de diversificar su oferta para satisfacer las necesidades de este segmento poblacional.

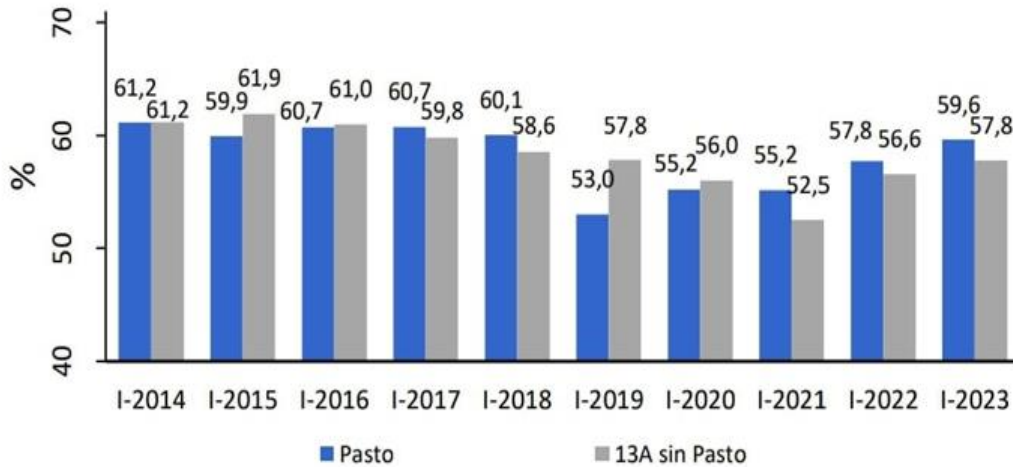
Empleabilidad: Para el caso de la ciudad de Pasto la tasa de desempleo es:

De 12,6% y la tasa de ocupación es de 59,6%, la tasa de desempleo en mujeres es de 13,3% y de hombres es de 11,9% entre las edades de 15 a 28 años. Con el objetivo de incrementar las oportunidades laborales para la población juvenil, la Alcaldía de Pasto ha implementado diferentes programas, que hoy le permiten a la ciudad ser la segunda del país, después de Bucaramanga, con más crecimiento en el indicador de generación de empleabilidad para los jóvenes, según el boletín técnico de empleo y desempleo del DANE. (DANE, 2023, p. 1)

De acuerdo con los datos estadísticos encontrados, la situación de empleabilidad en la ciudad de Pasto es altamente favorable.

Figura 6

Tasa de ocupación Pasto



Fuente: DANE (2023)

Con el avance de la población empleada, la tasa de ocupación de Pasto según la Dirección de Estudios Económicos. Informes de Mercado Laboral Urbano Resultados al primer trimestre de 2023, 2023. mostró

Un avance de 1,8 p.p. entre el primer trimestre de 2022 y el primero de 2023, mientras que en el resto de las 13 áreas el avance fue inferior” (pp. 1,2). De esta manera, la tasa de ocupación de Pasto fue de 59,6% en el primer trimestre de 2023, superando la tasa del resto de las 13 áreas (57,8%) y ubicándose como la segunda ciudad con la tasa de ocupación más alta a nivel metropolitano, después de Bogotá.

Considerando este aspecto, se infiere que los empleos de buena calidad proporcionan a la gente los medios para salir de la pobreza, lo que a su vez ayuda al país a tener mayor estabilidad

económica y social y, en última instancia, beneficia el crecimiento económico. (Piraquive, 2023, p. 104)

De acuerdo con el crecimiento económico y las tasas de ocupación anteriormente mencionadas y teniendo en cuenta las características de la pirámide poblacional, hay una mayor cantidad de población joven de hombres y mujeres en las edades de 25 a 39 años que son propensos a consumir este tipo de servicios, puesto que, tienen empleabilidad y pueden generar ingresos para ocuparlos en el tipo de servicio de salud y acondicionamiento físico.

Es importante destacar que la población joven de hombres y mujeres es la que más adquiere servicios del sector salud y acondicionamiento físico. Al realizar un cruce de variables que considera el creciente interés de las personas por llevar una vida saludable y activa, las tasas de ocupación y las características de la pirámide poblacional, se observa que hay una mayor cantidad de personas en las siguientes edades de 25 a 39 años, que son propensas a consumir este tipo de servicios y que tienen empleabilidad. En conclusión, el aumento de la población joven que genera ingresos es una oportunidad para las empresas que se dedican a prestar servicios de gimnasio, como The box sector10. Esto se debe a que el incremento de la demanda de servicios de gimnasio por parte de este segmento poblacional representa una oportunidad para que las empresas aumenten su número de clientes y sus ingresos.

Cambios en las tendencias de consumo y preferencias del cliente en cuanto a la actividad física y el bienestar de bajo costo

Según la revista Forbes Colombia, una tendencia notable en el sector del fitness es la creciente integración de la tecnología y las innovaciones digitales. Las aplicaciones de fitness, los dispositivos para llevar puestos y las plataformas de fitness en línea han revolucionado la forma en que las personas se dedican a las actividades de fitness y bienestar. La accesibilidad y la comodidad que ofrecen las soluciones digitales han abierto nuevas vías para que las personas participen en entrenamientos, accedan a orientación profesional y sigan sus progresos, independientemente de su ubicación o de sus limitaciones de tiempo (Forbes Colombia, 2020).

De acuerdo con lo anterior, realizar actividad física de forma virtual se ha convertido en una alternativa cada vez más popular y de bajo costo en comparación con el gimnasio tradicional. Esta opción no requiere el pago de una membresía mensual o anual, y se puede hacer cómodamente en casa o en cualquier otro lugar con acceso a internet. Sin embargo, esta tendencia representa una amenaza para el gimnasio The Box Sector10, ya que, puede afectar el mercado de la empresa y sus ingresos. Con la creciente popularidad de los programas de ejercicio en línea y las aplicaciones de fitness, es posible que las personas opten por esta opción más económica en lugar de asistir a un gimnasio físico. Esto puede llevar a una disminución en la demanda de los servicios ofrecidos por The Box Sector10.

2.1.2.4 Entorno tecnológico. Hoy por hoy, el mundo es testigo de grandes desarrollos tecnológicos que están cambiando la manera de hacer empresa. Ya no se trata simplemente de adquirir tecnología de punta o de instalar distintos softwares; la transformación digital empresarial va mucho más allá.

Considerando lo anterior, es importante destacar que la adopción de tecnología también puede presentar desafíos para las empresas, como el costo inicial de implementación, la capacitación de los empleados y la seguridad cibernética, en el corto plazo. Es fundamental que las empresas evalúen cuidadosamente las necesidades y los beneficios potenciales de la tecnología antes de su implementación y desarrollen una estrategia sólida para su adopción.

Presencia de nuevas tecnologías en el mercado

De acuerdo con un estudio de la Universidad del Rosario, actualmente, la tecnología juega un papel crucial en la industria de los gimnasios, ya que, contar con máquinas y equipos de vanguardia brinda ventajas competitivas a estos establecimientos. Gracias a los avances tecnológicos, los gimnasios pueden ofrecer a sus clientes experiencias de entrenamiento más eficientes, personalizadas e interactivas.

Por tal razón, la incorporación de maquinaria y equipos de última generación no solo permite a los gimnasios destacarse en el mercado, sino que también les brinda la capacidad de ofrecer una

amplia gama de opciones de entrenamiento. Como, por ejemplo, las máquinas de cardio con pantallas táctiles y conectividad a Internet permiten a los usuarios acceder a programas de entrenamiento personalizados, seguir su progreso y monitorear sus métricas en tiempo real. Estas características no solo mejoran la experiencia del usuario, sino que también brindan una mayor motivación y compromiso con los objetivos de acondicionamiento físico.

En la industria del fitness existen varias máquinas consideradas como las más innovadoras en la actualidad. Entre ellas se encuentran la cinta de correr curva, el Jacob's Ladder, la máquina de sentadillas, la cámara de crioterapia y el vertical climber, entre otras. Estas máquinas brindan una oportunidad para que los gimnasios adquieran este tipo de tecnología y ofrezcan servicios más innovadores y de mayor calidad.

En el caso específico de la empresa The Box Sector10, esta oportunidad se presenta como una opción para mejorar sus servicios al adquirir estas máquinas. Al contar con estas innovadoras herramientas, la empresa podrá ofrecer a sus clientes una experiencia de entrenamiento más completa y efectiva, lo que a su vez puede ayudar a atraer a un mayor número de usuarios y fidelizar a los clientes existentes (Revista Universidad del Rosario, 2021).

Disponibilidad de herramientas de marketing digital

Según el informe realizado por la Universidad del Rosario acerca del impacto del marketing digital a las empresas colombianas emergentes, este se ha convertido en una alternativa, cada vez más atractiva, de comercialización, basada en el empleo de recursos tecnológicos y medios digitales para el desarrollo de estrategias fundamentadas en el establecimiento de comunicación directa con el cliente, a fin de lograr la venta de productos o servicios, el posicionamiento de marcas o la fidelización a ellas. Los entornos competitivos del mundo globalizado obligan a las empresas a mejorar su estrategia de innovación y gestión para lograr resultados más eficientes, eficaces y productivos.

En la actualidad, las pymes colombianas se inclinan a desarrollar sus estrategias de marketing digital a través de las redes sociales, como Facebook, Instagram, Twitter o YouTube, en las cuales

la primera se lleva la mayor participación, con un 25% de presencia de empresas colombianas, ya que, esta plataforma ofrece un 70% de conectividad de sus potenciales clientes.

Las empresas dedicadas a espacios deportivos, como los gimnasios y centros de acondicionamiento físico, pueden aprovechar las herramientas de marketing digital para promocionar sus servicios, atraer nuevos clientes y mejorar la experiencia de los usuarios. Esto se logra mediante la creación de perfiles en redes sociales, el uso de publicidad en línea, el marketing por correo electrónico, las reservas en línea y la creación de contenido de valor. Estas estrategias les permiten mantenerse en contacto con sus clientes, llegar a un público más amplio, personalizar las comunicaciones y atraer a personas interesadas en el fitness. Teniendo en cuenta los beneficios de estas herramientas, se puede considerar como una oportunidad que The Box Sector10 puede aprovechar y aplicar para mejorar su negocio (Pietre, et al., 2021).

Disponibilidad de herramientas de software y licencias para los gimnasios

De acuerdo con Bewe blog, actualmente existen herramientas que facilitan la gestión diaria de los gimnasios, haciendo su trabajo más fácil y productivo, al mismo tiempo que mejoran la experiencia de los usuarios. Por lo cual hoy en día es de gran importancia que estos centros cuenten con un software que les permita gestionar sus procesos internos de manera eficiente.

La implementación de un software de gestión en un gimnasio ofrece varias ventajas. En primer lugar, permite gestionar de manera eficiente las membresías, las reservas de clases, los horarios de entrenamiento y los pagos de los clientes. Esto ayuda a ahorrar tiempo y reducir errores en la administración de las operaciones. Además, automatiza tareas como el seguimiento de los registros de los clientes, el envío de recordatorios de pagos y la generación de informes. También puede ayudar a llevar un registro preciso del inventario de equipos y productos en el gimnasio, lo que permite una mejor gestión de los recursos y evita la falta de stock o el exceso de inventario. Además, proporciona herramientas para analizar datos y generar informes sobre el rendimiento del gimnasio, la asistencia de los clientes, las ventas y otros aspectos clave. Esto ayuda a tomar decisiones informadas e identificar áreas de mejora (Programa de gestión para gimnasio, 2020).

En conclusión, tener acceso a herramientas de software y licencias representa una oportunidad para el gimnasio The Box Sector10, ya que, mejora la eficiencia de las operaciones y las decisiones administrativas de la empresa.

2.1.2.5 Entorno ecológico. Los aspectos ecológicos influyen de diversas maneras en las empresas en Colombia. A medida que aumenta la conciencia ambiental y se promueve la sostenibilidad, las empresas deben adaptarse a los cambios en las expectativas de los consumidores, las regulaciones gubernamentales y los estándares internacionales. Por tal razón, los aspectos ecológicos tienen un impacto significativo en las empresas en Colombia. La adopción de prácticas sostenibles y la consideración del medioambiente en la toma de decisiones empresariales son cada vez más importantes para cumplir con la normativa, mejorar la reputación, aprovechar oportunidades de mercado y gestionar los riesgos asociados al cambio climático y la degradación ambiental.

Responsabilidad social empresarial para contribuir al cuidado del medio ambiente

De acuerdo con el Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia, una empresa sostenible es “aquella que contribuye de alguna manera a la conservación del entorno en el que vivimos” (Ariza, et al, 2021). Con el objetivo de fomentar la responsabilidad ambiental y hacer parte en el cuidado del medioambiente, las empresas han desarrollado estrategias que integran prácticas amigables con el entorno en sus procesos internos, lo que a su vez puede ocasionar ahorros de costos. Ser consciente del medioambiente puede ofrecer a una empresa un enfoque que reduzca los gastos de producción o incluso los mejore. Aunque en algún momento el compromiso con la responsabilidad ambiental podría haberse considerado un gasto adicional para las industrias, hoy en día apostar por esfuerzos medioambientales representa una ventaja competitiva y una forma de reducir los costos empresariales.

En el campo del acondicionamiento físico, la mentalidad eco-friendly está ganando fuerza. Esto se refleja en cambios en los materiales utilizados en los gimnasios y en la generación de energía a través de las máquinas de ejercicio. Optar por un gimnasio ecológico es una excelente opción para aquellos que desean cuidar el medioambiente mientras hacen ejercicio. La utilización de máquinas

generadoras de energía Eco-Power de SportsArt permite reducir el consumo energético, disminuir la huella de carbono y contribuir al cuidado del medioambiente. Estas prácticas sostenibles no solo son beneficiosas para el entorno, sino que también pueden ser una oportunidad competitiva para el gimnasio The box sector10, puesto que, mejoran su imagen de responsabilidad social empresarial (Ariza, et al, 2021).

2.1.3 Evaluación del entorno competitivo.

Es fundamental entender el entorno competitivo en el que una empresa opera. Este análisis implica examinar las fuerzas que impactan su posición en el mercado y su capacidad para lograr beneficios sostenibles a largo plazo. Una de las herramientas más utilizadas para analizar este entorno es el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter. Al evaluar estas cinco fuerzas, una empresa puede determinar su posición competitiva y adoptar estrategias adecuadas para mantenerse y prosperar en su mercado. Este enfoque permite a las empresas identificar oportunidades y amenazas, tomar decisiones informadas y desarrollar estrategias competitivas efectivas.

Para llevar a cabo este análisis, se empleó la información proporcionada por el gerente del gimnasio The Box Sector10, quien tiene conocimiento del sector en que su empresa compete. Además, se recurrió a datos secundarios, como los boletines de registro mercantil de la Cámara de Comercio de Pasto. De manera complementaria, se consideraron artículos relacionados con la industria del fitness en el país, publicados en medios como Portafolio, la República, blogs deportivos y fuentes oficiales como el Ministerio de Deporte. También se consultaron los artículos de la Universidad ICESI de Cali que se centran en el acondicionamiento físico y los gimnasios. Estas fuentes recopiladas proporcionaron una perspectiva clara que facilita la realización de un análisis relevante de las cinco fuerzas competitivas, con el fin de determinar si representan oportunidades o amenazas.

2.1.3.1 Rivalidad entre competidores existentes. Esta fuerza se refiere a la intensidad de la competencia entre los gimnasios ya establecidos. La rivalidad puede ser alta si hay numerosos gimnasios en el área que ofrecen servicios similares y compiten por los mismos clientes. Factores como precios, calidad de los equipos, variedad de clases y programas, ubicación y promociones pueden influir en esta rivalidad.

La rivalidad en la industria fitness se hace visible, puesto que, existe 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, siendo la gran mayoría genérica.

Esto se puede evidenciar, ya que, en este sector, la ciudad de Pasto cuenta con 363 empresas que se dedican a la gestión de espacios deportivos y 62 de estas prestan el servicio de acondicionamiento físico y gimnasio, las cuales están registradas en la Cámara de Comercio de Pasto, estas últimas prestan un servicio genérico, donde su enfoque de entrenamiento se centra en el levantamiento de pesas (Cámara de Comercio de Pasto, 2023).

Además, que The Box Sector10, se enfrenta a movimientos estratégicos agresivos de los grandes competidores como BodyTech, la cual incorporó servicios como medicina del deporte, evaluación clínica, programa de entrenamiento acompañado de un fisioterapeuta, nutrición y máquinas prémium de gimnasio las cuales se caracterizan por proporcionar a sus usuarios un entrenamiento controlado, seguro y eficiente, esto debido a su diseño moderno que se adapta a trabajar diferentes grupos musculares lo cual facilita la práctica del ejercicio. De igual manera, se destaca la competencia de Smart Fit, una cadena de gimnasios que se enfoca en el mercado de bajo costo, puesto que, atiende al consumidor en masa, para lo cual invierte en una gran infraestructura para generar economías de escala, lo que demuestra la urgencia de gestionar un mercado que tenga más potencial que el que actualmente se conoce (Vargas, 2022).

La intensa competencia entre los gimnasios establecidos se debe a la oferta de servicios similares y la lucha por el mismo mercado. Varios factores influyen en esta competencia:

- **Ubicación:** La localización geográfica es crucial para la rivalidad de The Box Sector10, ya que, puede favorecer o perjudicar su actividad económica presente y futura en una determinada área.

- **Precios y promociones:** Los gimnasios que ofrecen precios atractivos o promociones especiales tienen una ventaja competitiva. Por ejemplo, descuentos por inscripción, paquetes familiares o membresías con precios reducidos para diferentes grupos pueden atraer a una audiencia más amplia.

- **Alta sensibilidad de los consumidores al precio:** En este sector, los consumidores son altamente sensibles al precio y no muestran lealtad hacia marcas específicas, lo que dificulta el desarrollo de estrategias de fidelización por parte de las empresas de gimnasios de bajo costo. (García, 2020)

En este sentido, existen numerosos gimnasios de tamaño similar, que ofrecen servicios prácticamente homogéneos. El crecimiento del sector es alto, dado que, surgen gimnasios de características similares en las diferentes zonas de la ciudad, volviéndose una competencia directa que rivaliza con The Box Sector10.

De acuerdo con la información proporcionada por el propietario de la empresa The Box Sector10, los datos de la Cámara de Comercio y demás información sectorial tenida en cuenta, la rivalidad entre empresas del sector es fuerte, ya que, compiten por variedad de servicio, por infraestructura, por publicidad, por calidad del servicio, ubicación, por tecnología en sus máquinas y por servicios complementarios de fisioterapia y nutrición.

Por tal razón este es un sector difícil, fragmentado y con dificultad para diferenciarse de los demás. Es por esto por lo que la penetración del sector está muy ligada con el poder adquisitivo del segmento de mercado escogido.

Tabla 5*Evaluación de la rivalidad entre competidores existentes*

Rivalidad entre competidores	Amenaza			Atractividad	
	Alto	Medio	Neutral	Medio	Alto
Cuántos competidores existen en la industria.	Muchos	X			Pocos
Cómo es el crecimiento de la Industria.	Lento			X	Rápido
Cuál es el grado de diferenciación del producto y servicio ofrecido por los competidores.	Alto		X		Bajo

En conclusión, se puede inferir que la rivalidad entre los competidores existentes en la industria es alta debido a la gran cantidad de competidores presentes y el grado de diferenciación del producto y servicio ofrecido por algunos de ellos, lo anterior advierte que la intensidad de la competencia entre los competidores existentes en la industria puede afectar la rentabilidad de la empresa The Box Sector10, si la competencia es intensa, los márgenes de beneficio pueden ser bajos y la empresa pueden tener dificultades para ganar cuota de mercado, por lo cual, lo anterior se considera una amenaza para el gimnasio.

2.1.3.2 Entrada de nuevos competidores. En el caso de los gimnasios existen algunas barreras de entrada como el capital para las MiPymes, puesto que, se debe tener en cuenta que uno de los aspectos más importantes dentro de este tipo de empresa es la infraestructura, ya que, no contar con un lugar adecuado para las máquinas y equipos de gimnasio puede implicar un obstáculo para implementar este negocio, dado que, al requerir un lugar amplio esto generaría una mayor inversión lo cual causa una barrera de entrada por capital, en el caso de The Box Sector10 el lugar es propio.

De igual forma, otra de las barreras que impiden el fácil ingreso al mercado de nuevos competidores en este sector es el servicio, ya que, este requiere de personal certificado y calificado y no todos los instructores tienen el conocimiento ni la capacidad de garantizar una adecuada

asesoría y un servicio especializado en el área, además hay gimnasios que cuentan con entrenadores empíricos y no cuentan con la asistencia de un fisioterapeuta, puesto que, esto le genera mayores costos y por ende también implica una barrera de capital. (Portafolio, 2022)

Cabe destacar que para poder ingresar a esta industria se debe tener en cuenta a la normatividad que requieren los centros de acondicionamiento físico y gimnasios, ya que, de acuerdo con el Ministerio de Deporte en Colombia, la Ley 729 de 2001(2001, 31 de diciembre).

Por medio de la cual se crean los Centros de Acondicionamiento y Preparación Física en Colombia. Tiene como objeto establecer medidas para los servicios prestados por los centros de acondicionamiento y preparación física, con el propósito de que a los Ciudadanos que accedan a estos establecimientos se les garantice que están realizando la práctica de actividad física en sitios seguros y con personal idóneo. Además, estos centros serán autorizados y controlados por los entes deportivos municipales y distritales conforme al reglamento que se dicte al respecto. (Ley 729, 2001)

Así mismo, el posicionamiento de marca de los gimnasios reconocidos a nivel internacional o nacional, con múltiples sedes dentro y fuera del país, es una competencia importante en el sector. Estos competidores realizan inversiones significativas en publicidad, mercadotecnia, consorcios y franquicias, lo que les permite desarrollar estrategias de diversificación y explorar nuevos mercados. Además, el posicionamiento de marca también implica una barrera de entrada, ya que, gimnasios de marcas nacionales e internacionales como BODYTECH y SMARTFIT han ingresado al mercado local con un reconocimiento significativo.

Por ejemplo, BODYTECH cuenta con 170 sedes en Colombia, Perú y México, de las cuales 90 se encuentran en el país. SMARTFIT, por otro lado, tiene 147 sedes en Colombia y más de 700 sedes en toda Latinoamérica, incluyendo Brasil, Chile, México, República Dominicana, Panamá, Perú y Ecuador. Esta presencia masiva ha generado una competencia desigual con la oferta existente. (La República, 2022)

Según la información proporcionada por el propietario de la empresa The Box Sector10, quien cuenta con el conocimiento y experiencia en el sector en el cual su empresa desarrolla operaciones, destaca que, en la ciudad de Pasto, gimnasios como ZONA CARDIO, SPORTBODY Y LIFE GYM han logrado reconocimiento y poseen una curva de conocimiento y aprendizaje que les permite posicionarse en el mercado, lo cual significa una desventaja para el nuevo competidor.

Considerando lo anterior la posibilidad y facilidad con la que pueden entrar nuevos competidores es un elemento importante para medir la rentabilidad de un mercado, en el caso de la empresa The Box Sector10 esta situación representa un gran peligro con respecto a la aparición de nuevos competidores por cuanto estos pueden ofrecer precios más bajos, servicios nuevos o diferentes, o un enfoque innovador en la industria del fitness.

En síntesis, si existen barreras de entrada a este sector para pequeños negocios, no para grandes negocios porque ellos si cuentan con la capacidad financiera suficiente para invertir en instalaciones físicas, máquinas, servicios adicionales, instructores, entre otros, por lo cual las micro y pequeñas empresas difícilmente pueden acceder al mercado.

Tabla 6

Evaluación de los nuevos competidores

Amenaza de nuevos competidores	Amenaza			Atractividad	
	Alto	Medio	Neutral	Medio	Alto
Exigencia de economías de escala.	Alta		X		Baja
Cuál es el grado de diferenciación de la oferta.	Alto	X			Bajo
Cómo es su capacidad de acceso a la última tecnología.	Limitado	X			Amplio
Qué tan altos o bajos son los requisitos de capital para ingresar en este mercado.	Alto	X			Bajo

En conclusión, en cuanto a la amenaza de nuevos competidores, se puede inferir que existen barreras de entrada que representan un riesgo para los nuevos competidores. Estas barreras se reflejan en el alto nivel de diferenciación de la oferta, la limitada capacidad de acceder a la última tecnología y los altos requisitos de capital para ingresar al mercado. Esto implica que el mercado es poco atractivo para los nuevos competidores, lo cual representa una oportunidad para los negocios ya establecidos como The box sector10 en cuanto a asegurar el mercado que ya tiene cautivo, pero una amenaza en cuanto a tratar de ingresar a nuevos segmentos de mercado más sofisticado.

2.1.3.3 Poder de negociación de los clientes. Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones. Es por esto por lo que el análisis del poder de negociación de los consumidores permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así captar un mayor número de clientes u obtener una mayor lealtad de estos.

Teniendo en cuenta lo anterior, los clientes poseen poder de negociación si cuentan varias opciones de gimnasios y pueden cambiar fácilmente de uno a otro. Si los clientes son sensibles al precio, buscan promociones o pueden ejercer presión para obtener servicios adicionales, lo cual implica que tengan un poder de negociación alto (Costanzo, Mauricio, 2021).

Por consiguiente, de acuerdo con la información proporcionada por el propietario de la empresa The Box Sector10 en este sector, los clientes son exigentes respecto a la infraestructura física del gimnasio y en cuanto a los instructores. Además, la oferta de los gimnasios tiende a ser cada vez mayor y los clientes cuentan con múltiples opciones simultáneamente, lo que lleva a que los gimnasios se esfuercen más por retener a sus afiliados.

Tabla 7

Evaluación del poder de negociación de clientes

Poder de negociación de los clientes	Amenaza			Atractividad	
	Alto	Medio	Neutral	Medio	Alto
Número de clientes frecuentes.		Pocos		X	Muchos
Cómo es la disponibilidad de producto o servicio sustituto.	Muchos	X			Pocos
Cuál es el grado de diferenciación del producto y servicio ofrecido para los clientes.		Grande		X	Pequeño

En conclusión, el sector de acondicionamiento físico y gimnasio al que pertenece la empresa The Box Sector10 tiene múltiples competidores que ofrecen servicios similares, lo que genera diversas alternativas para los clientes y reduce su fidelidad a una marca en particular. Por lo tanto, los clientes tienen un alto poder de negociación, lo que representa una amenaza significativa para la empresa. Si los clientes no están satisfechos con los servicios o la experiencia que reciben en el gimnasio, es probable que busquen alternativas o incluso cancelen su membresía.

2.1.3.4. Poder de negociación con los proveedores. En este caso, los proveedores son aquellos que suministran equipos, productos y servicios al gimnasio. Si los proveedores tienen un poder de negociación alto, pueden dictar términos y condiciones desfavorables para el gimnasio, lo que afectaría su rentabilidad.

Según la información proporcionada por el propietario de la empresa en cuanto a su conocimiento con respecto a los proveedores que maneja el sector, considera que en cuanto a máquinas, equipos y accesorios de gimnasio hay variedad de proveedores, por lo cual se puede escoger y no se limitaría en esa parte por tal motivo no sería un obstáculo difícil de sortear. Además,

resalta que los principales proveedores de máquinas, equipos y accesorios que adquieren los gimnasios son: SPORT FITNESS, MATRIX, MOVIFIT, PRECOR, de igual forma el propietario de The Box Sector10 manifiesta que también se puede mandar a elaborar las máquinas con empresarios locales como Hierros Gabriel y Zona GYM los cuales producen aparatos relativamente similares y de acuerdo con las necesidades de las empresas.

Considerando lo anterior, 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. Debido a esto, 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.

Por otro lado, en cuanto a la comercialización de alimentos energéticos y suplementos deportivos, existe una variedad de marcas y proveedores como EGO Suplementos Deportivos, Pitbull Suplementos, Muscle factory Store, Fitness Shop, Body Perfect, entre otros, los cuales son especializados en vender estos productos a diferentes precios y cuentan con tiendas físicas y online lo cual representa un fácil acceso a este tipo de insumos.

De igual forma, algunos gimnasios no solo se enfocan en la actividad física, sino que también ofrecen servicios complementarios como nutricionistas y planes de alimentación personalizados, los cuales son suministrados por la empresa Nutrición Atómica, además, cuentan con laboratorios para análisis corporal y evaluación de la composición física, como lo es Clinizad, adicionalmente brindan servicios de fisioterapia y rehabilitación para prevenir lesiones y promover la salud muscular, por medio de la IPS Kinesis.

Es por esto por lo que para The Box Sector10; una buena negociación y relación de calidad con los proveedores puede ayudar al gimnasio a mejorar la calidad de sus servicios, reducir costos, atraer a más clientes y mejorar su posición en el mercado.

Tabla 8

Evaluación del poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los proveedores	Amenaza	Atractivida d				
		Alto	Medio	Neutral	Medio	Alto
Número de proveedores importantes	Pocos				X	Muchos
Los costos de cambio de los productos del proveedor	Altos		X			Bajos
Existe disponibilidad de sustitutos de los productos o servicios que compramos a los proveedores	Baja				X	Alta

De acuerdo con el análisis de esta fuerza, se puede inferir que el poder de negociación con los proveedores representa un alto nivel de atractividad. Esto se debe a que en el sector existen numerosos proveedores de importancia y a la amplia disponibilidad de sustitutos para los productos o servicios adquiridos de los proveedores, por lo cual, se considera una oportunidad para el gimnasio The Box Sector10.

2.1.3.4 Productos sustitutos. Esta fuerza se refiere a la posibilidad de que los clientes opten por productos o servicios alternativos en lugar de unirse a un gimnasio. Por ejemplo, si las personas prefieren hacer ejercicio al aire libre, practicar deportes en grupo o usar aplicaciones y videos de entrenamiento en casa, existe una amenaza de sustitutos. La disponibilidad y accesibilidad de alternativas, así como la conveniencia y los beneficios percibidos, influirán en esta fuerza.

Para realizar el análisis de esta fuerza en el sector se tomó como información de referencia la expuesta por el propietario de la empresa The Box Sector10 y las principales fuentes del fitness que exponen cuáles son actualmente los servicios sustitutos al momento de realizar ejercicio.

Dentro de los considerados productos sustitutos cabe mencionar que algunos de estos suplen en un segmento de mercado como lo son: las cirugías estéticas, los masajes corporales y reductores,

las clínicas que prestan servicios estéticos corporales de bronceo, mesoterapia y los nutricionistas. Se consideran sustitutos en cuanto a los objetivos físicos que desea conseguir el cliente, pero en la parte del entrenamiento físico, movilidad y salud son productos complementarios.

Además, cualquier otra alternativa para hacer deporte que no sea dentro de un gimnasio es considerado un producto sustituto, dentro de los cuales se consideran los siguientes: ejercicio o actividad física al aire libre orientados por entrenador personal, en polideportivos, rumba, caminata, ciclismo o incluso en sus propias casas asistidas por aplicaciones, videos u otros similares, puede ser un posible servicio sustitutivo al de la empresa (Diario libre, 2016).

De igual forma, en el mercado actual se han identificado diferentes alternativas como sustitutos de los productos tradicionales para adelgazar o moldear la figura, como cremas, pastillas, geles reductores, químicos y cirugías, así como máquinas caseras de gimnasia pasiva. Además, han surgido sistemas de entrenamiento basados en el enfoque cardiovascular, como el TRX, Pilates, Yoga y artes marciales mixtas, los cuales han disminuido la relevancia de los gimnasios. En respuesta a esta competencia, muchos gimnasios han optado por diversificar su oferta, brindando a los consumidores espacios atractivos que no se limitan únicamente a máquinas. Esta estrategia tiene como objetivo atraer a nuevos clientes y fidelizar a los antiguos. Es importante destacar que estas empresas, que ofrecen servicios similares, también se consideran competidores directos para The Box Sector10 (Larrea, 2020).

Es por esto por lo que la empresa The Box Sector10; debe tener en cuenta un mayor enfoque en la salud y el bienestar: Los consumidores están cada vez más interesados en llevar un estilo de vida saludable y activo, y esto se refleja en las preferencias de compra. Los consumidores buscan productos y servicios que les ayuden a mantener una buena salud y bienestar, como alimentos saludables, suplementos nutricionales, productos de fitness y bienestar, entre otros (Valgo Consultoría Deportiva, 2022).

Tabla 9*Evaluación de la amenaza de productos sustitutos*

Amenaza de productos o servicios sustitutos	Amenaza			Atractividad	
	Alto	Medio	Neutral	Medio	Alto
Los costos de cambiar de productos o servicios para el cliente	Bajos			X	Altos
Relación precio/valor del sustituto	Alto			X	Bajo

En el sector del acondicionamiento físico y gimnasios, actualmente han surgido varias opciones de productos y servicios sustitutos, ya que, los gimnasios no han incorporado estas alternativas. Esto provoca que los consumidores busquen o recurran a otras opciones distintas a los gimnasios, lo que influye en sus patrones de consumo al adquirir servicios sustitutos. De acuerdo con el análisis de esta fuerza, se puede concluir que los productos o servicios sustitutos representan una amenaza para el gimnasio The Box Sector10.

2.1.4 Matriz de perfil competitivo (MPC).

La matriz de perfil competitivo es una herramienta que permite identificar la posición de una empresa en el mercado en relación con sus competidores, teniendo en cuenta factores de éxito que se les asignan mediante una calificación. Esta calificación permite reconocer cuáles son los competidores más fuertes en el mercado, identificando sus fortalezas y debilidades para poder plantear estrategias más adecuadas y resaltar la posición estratégica del gimnasio frente a los competidores.

A continuación, se hace una descripción breve de los gimnasios identificados como los principales competidores para The box sector10.

Life Gym: es un gimnasio con sede en la ciudad de Pasto, Colombia. Cuenta con tres sucursales en la Av. Colombia, Mijitayo y Pandiaco. Sus instalaciones están equipadas con una amplia

variedad de máquinas y equipos para el entrenamiento cardiovascular, de fuerza y de flexibilidad. También ofrecen clases de fitness en grupo, como aeróbicos y zumba.

Life Gym ofrece una variedad de servicios a sus clientes, incluyendo: mensualidad, tiquetera y sesión. Los precios de Life Gym varían según la sede y el tipo de membresía. La membresía básica tiene un precio de \$6.000, mientras que la membresía premium tiene un valor de \$250.000.

Big Strong Gym: es un gimnasio con sede en la ciudad de Pasto, Colombia. Cuenta con una sede en la Av. Mijitayo. Sus instalaciones están equipadas con una amplia variedad de máquinas y equipos para el entrenamiento cardiovascular, de fuerza y de flexibilidad. Big Strong Gym ofrece una variedad de servicios a sus clientes, incluyendo: mensualidad, tiquetera y sesión. Los precios de Big Strong Gym varían según el tipo de membresía, la membresía básica tiene un precio de cinco mil (\$5.000), mientras que la membresía premium tiene un valor de ciento cincuenta mil (\$150.000).

Tabla 10

Matriz de perfil competitivo (MPC)

Matriz perfil competitivo – MPC								
		Big Strong Gym		The Box Sector10		Life Gym		
Factores	Clave de Éxito	Peso	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Precios competitivos		0,2	4	0,8	3	0,6	2	0,4
Ubicación del gimnasio.		0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16
Portafolio de Servicios especializados		0,1	1	0,1	1	0,1	3	0,3

Infraestructura amplia (zona de musculación, cardio y otros servicios)	0,15	2	0,3	2	0,3	3	0,45
Imagen competitiva del gimnasio	0,07	2	0,14	2	0,14	3	0,21
Participación del mercado	0,07	1	0,07	2	0,14	4	0,28
Agresividad para enfrentar la competencia (esfuerzos de marketing)	0,09	1	0,09	2	0,18	3	0,27
Innovación y desarrollo de productos y servicios	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
Capacidad de fidelización del cliente	0,11	2	0,22	3	0,33	3	0,33
Flexibilidad de Horarios	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15
Total	1		2,14		2,18		2,63

De acuerdo con los resultados arrojados por la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), se infiere que Life Gym se posiciona como líder del mercado, con la puntuación más alta de 2,63 en el segmento en el que participa The Box. Esto se debe principalmente a su amplio portafolio de servicios, que incluye clases grupales, así como a su infraestructura, caracterizada por su amplitud

y una diversidad de máquinas de entrenamiento. Además, destaca por su sólida presencia en el mercado y su capacidad para enfrentar la competencia a través de estrategias de marketing digital.

En un segundo lugar, con una puntuación de 2,18, se encuentra The Box Sector10 en una posición retardada. Este gimnasio se destaca por sus precios competitivos en comparación con el líder, así como por una infraestructura adecuada que brinda espacio suficiente para que los usuarios realicen sus actividades físicas de manera óptima. Además, se diferencia por su eficacia en la fidelización de clientes, ofreciendo promociones especiales para estudiantes, parejas y ocasiones especiales.

Por último, con una calificación de 2,14, Big Strong Gym se posiciona como un seguidor en el mercado. Sus precios competitivos y su ubicación atractiva para los consumidores son sus principales puntos fuertes. Además, destaca por su capacidad para mantener a sus clientes satisfechos al ofrecer ofertas en sus precios de membresía.

En resumen, considerando estos resultados, se sugiere que The Box Sector10 debería concentrarse en fortalecer los factores clave en los que se encuentra en desventaja con respecto a su competencia, especialmente en términos de portafolio de servicios y estrategias de marketing.

2.1.5 Evaluación del entorno externo

El entorno externo de una empresa está compuesto por una serie de factores que pueden influir de manera significativa en su desempeño y éxito. Estos factores pueden impactar en la toma de decisiones estratégicas, ya que, se pueden aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno externo y mitigar las amenazas o los riesgos asociados a posibles impactos negativos. Esto requiere un análisis constante del entorno externo y una capacidad de adaptación ágil para mantenerse competitivos en un mercado en constante cambio.

2.1.5.1 Perfil de oportunidades y amenazas, POAM. Esta matriz permite clasificar y resaltar de forma adecuada variables externas que proyectan oportunidades y amenazas en la ejecución de las actividades de la empresa. The Box Sector10, esas variables pueden ejercer un impacto positivo o negativo que en muchas oportunidades por desconocerse puede ocasionar influencia de peso, limitando apropiarse de ventajas que puede brindar el entorno que rodea y del cual hace parte la empresa. Es por ello por lo que se implementa el Perfil de Oportunidades y Amenazas del medio (POAM) con el propósito de integrar objetivamente las variables que se encuentran presentes.

Tabla 11

Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)

	Variables	Oportunidad		Amenaza		Impacto		
		Alta	Baja	Alta	Baja	Alto	Medio	Bajo
Entorno Político y Legal	Plan de desarrollo municipal (Pasto la gran capital)				X		X	
	LEY 2210 de 2022 "Ley del entrenador deportivo.		X				X	
	LEY 2277 de 2022 por medio de la cual se adopta una reforma tributaria.			X			X	
	Reforma Laboral.				X	X		
	Variables	Oportunidad		Amenaza		Impacto		
		Alta	Baja	Alta	Baja	Alto	Medio	Bajo
Entorno Económico	Crecimiento de la industria fitness en Colombia	X				X		
	Inflación.			X		X		
	Variables	Oportunidad		Amenaza		Impacto		

		Alta	Baja	Alta	Baja	Alto	Medio	Bajo
Entorno Social	Estabilidad en el nivel de empleabilidad e ingresos de la población joven entre 25 a 39 años con ingresos medios.	X				X		
	Creciente interés de las personas por llevar una vida saludable y activa	X				X		
	Cambios en las tendencias de consumo y preferencias del cliente en cuanto a la actividad física y el bienestar.			X		X		
		Oportunidad		Amenaza		Impacto		
Variables		Alta	Baja	Alta	Baja	Alto	Medio	Bajo
Entorno Tecnológico	Presencia de nuevas tecnologías en el mercado		X			X		
	Disponibilidad de herramientas de Marketing digital	X				X		
	Disponibilidad de herramientas de software y licencias para los gimnasios		X				X	
		Oportunidad		Amenaza		Impacto		
Variables		Alta	Baja	Alta	Baja	Alto	Medio	Bajo
Entorno Ecológico	Responsabilidad social empresarial para		X				X	

		contribuir al cuidado del medio ambiente							
		Variables	Oportunidad		Amenaza		Impacto		
			Alta	Baja	Alta	Baja	Alto	Medio	Bajo
Entorno Competitivo	Rivalidad entre competidores existentes			X		X			
	Entrada de nuevos competidores		X				X		
	Poder de negociación con los clientes			X		X			
	Poder de negociación con los proveedores		X				X		
	Productos sustitutos			X			X		

2.1.5.2 Matriz de evaluación de factores externos MEFE. La matriz MEFE muestra un dominio de las oportunidades de la industria sobre las amenazas, lo que indica que el ambiente externo presenta una situación favorable para la empresa The box sector10. La MEFE permite evaluar factores externos a la organización, pero que repercuten notoriamente en el desarrollo de las actividades de la empresa, determinando de esa forma las equivocaciones o falencias que se estén llevando a cabo para convertirlas en ventaja y en punto favorable para el entorno adaptativo de la organización.

Para definir el impacto del entorno externo, los factores asociados a cada variable se han evaluado considerando la capacidad de respuesta de la empresa The box sector10 frente a ellos, de tal manera que, si su respuesta ha sido superior frente a una amenaza o a una oportunidad, su calificación será de 4 y, al contrario, si ha sido deficiente frente a una u otra, la calificación será de 1.

Teniendo en cuenta la POAM la fortalezas y debilidades de mayor impacto que posteriormente se evaluarán en la matriz MEFE son las siguientes:

- El creciente interés de las personas por llevar una vida saludable y activa.

- La exigente normatividad de los centros de acondicionamiento físico y gimnasios que constituyen una barrera de entrada para los nuevos competidores.
- La diversidad de proveedores de máquinas y equipos de gimnasio y acondicionamiento físico.
- La estabilidad en el nivel de empleabilidad e ingresos de la población joven entre 25 a 39 años con ingresos medios.
- El crecimiento de la industria fitness en Colombia
- La disponibilidad de herramientas de marketing digital
- La presencia de nuevas tecnologías en el mercado
- En cuanto a las amenazas del entorno se encontró:
- La ley 2277 de 2022 por medio de la cual se adopta una reforma tributaria.
- La reforma laboral.
- El plan de desarrollo municipal (Pasto la gran capital).
- La inflación.
- La aparición de nuevos competidores con servicios sustitutos de actividad física y bienestar.
- Los cambios en las tendencias de consumo y preferencias del cliente en cuanto a actividad física y bienestar de bajo costo.

La saturación del mercado con gimnasios de barrio que compiten por bajos precios

Tabla 12*Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)*

Matriz de Evaluación de los Factores Externos			
Factores Críticos De Éxito	Peso	Calificación	Puntuación
Oportunidades			
Creciente interés de las personas por llevar una vida saludable y activa	0,09	2	0,18
La exigente normatividad de los centros de acondicionamiento físico y gimnasios que constituyen una barrera de entrada para los nuevos competidores	0,05	2	0,1
Diversidad de proveedores de máquinas y equipos de gimnasio y acondicionamiento físico	0,06	4	0,24
Estabilidad en el nivel de empleabilidad e ingresos de la población joven entre 25 a 39 años con ingresos medios	0,08	2	0,16
Crecimiento de la industria fitness en Colombia	0,08	4	0,32
Disponibilidad de herramientas de marketing digital	0,07	2	0,14
Presencia de nuevas tecnologías en el mercado	0,07	1	0,07
Subtotal	0,5		1,21
Amenazas			
Ley 2277 de 2022 por medio de la cual se adopta una reforma tributaria	0,05	2	0,1
Reforma laboral	0,05	2	0,1
Plan de desarrollo municipal (Pasto la gran capital)	0,05	1	0,05
Inflación	0,05	2	0,1
Aparición de nuevos competidores con servicios sustitutos de actividad física y bienestar	0,1	2	0,2

Cambios en las tendencias de consumo y preferencias del cliente en cuanto a la actividad física y el bienestar de bajo costo	0,1	3	0,3
Saturación del mercado con gimnasios de barrio que compiten con precios bajos	0,1	3	0,3
Subtotal		0,5	1,15
Total			2,36

A través de la matriz MEFÉ se realiza un análisis estratégico sobre los factores claves externos en cuanto a amenazas y oportunidades que inciden y afectan el crecimiento, expansión y desarrollo de la empresa, lo que permite diseñar las estrategias empresariales que mejor se ajusten a la realidad de la organización.

El análisis muestra una puntuación total de (2,36), lo cual indica que el entorno es desfavorable para el gimnasio The Box Sector10, ya que, está por debajo de la media (2,50), esto significa que las estrategias actuales de la empresa no están aprovechando de forma adecuada las oportunidades del entorno y tampoco están mitigando las amenazas. Estas situaciones podrían tener un impacto significativo en los intereses de la empresa The Box Sector10 a mediano o largo plazo, dependiendo en gran medida de la gestión que se realice desde la gerencia de la empresa.

2.1.6 Análisis de las capacidades y recursos de la organización

A continuación, se presentan los resultados y análisis del trabajo de campo.

2.1.6.1 Análisis de resultados del trabajo de campo. El trabajo de campo se llevó a cabo a través de la realización de encuestas dirigidas a los actuales usuarios de los servicios ofrecidos por The Box Sector10, así como al público referido por estos usuarios. Además, se llevaron a cabo entrevistas estructuradas con los empleados de la empresa.

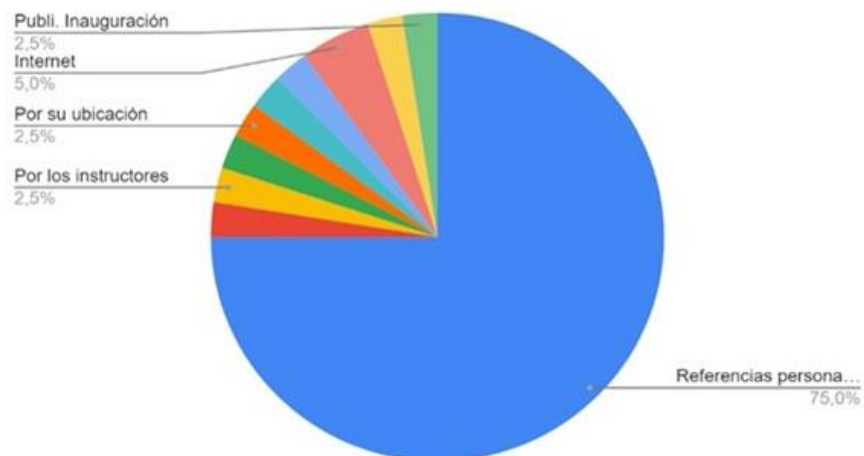
El objetivo principal de la encuesta aplicada a los usuarios y referidos, es conocer su percepción y opinión respecto a diversas variables relacionadas con el servicio ofrecido por The Box Sector10.

Algunas de estas variables pueden incluir factores como la atención recibida, el servicio al cliente, la experiencia, la satisfacción general, entre otros aspectos. Este tipo de información es esencial para mejorar la experiencia del cliente y lograr una mayor satisfacción de este.

Además, esta retroalimentación permite identificar fortalezas y debilidades en los servicios ofrecidos, lo que puede ayudar a la empresa a tomar medidas para mejorar y mantener la lealtad del cliente. En resumen, el objetivo de la encuesta es obtener información valiosa sobre la percepción y experiencia de los clientes con el fin de mejorar los servicios e instalaciones del gimnasio.

Figura 7

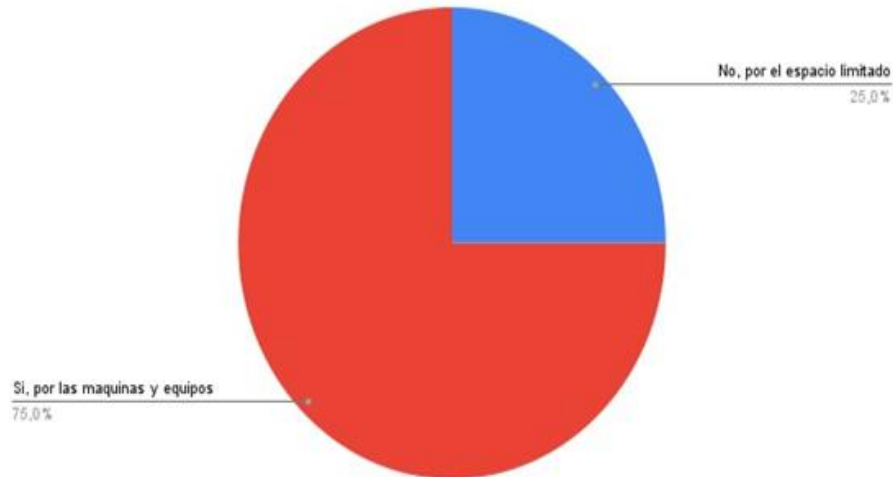
Como conoció el gimnasio



En la gráfica presentada se puede observar que el 75% de los clientes conoció el gimnasio The Box Sector10 por medio de referencias personales, seguido del 5% que lo conoció por internet. Se puede concluir que la mayoría de los clientes conocen al gimnasio The Box Sector10 gracias a las recomendaciones personales.

Figura 8

Infraestructura del gimnasio le permite cumplir sus objetivos y por qué

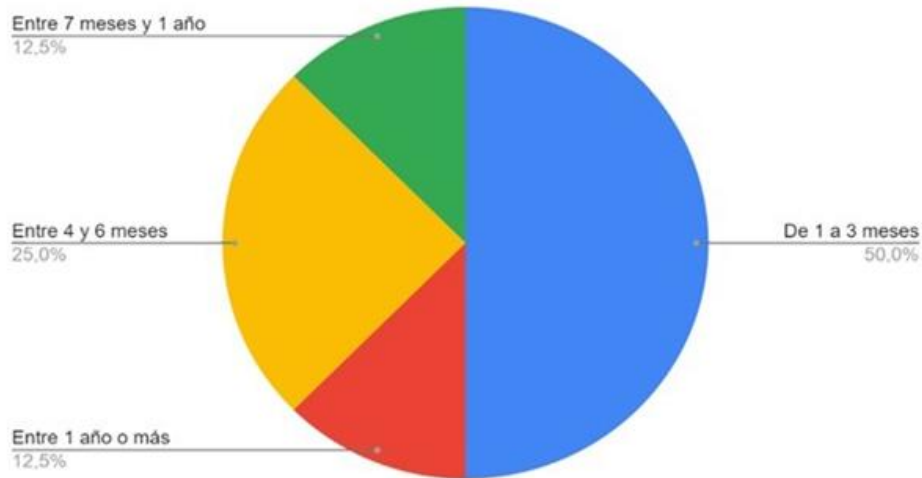


Según la información expuesta en la gráfica y las respuestas de los clientes, se puede inferir que el 75% considera que la infraestructura del gimnasio The Box Sector10 es adecuada para cumplir con sus objetivos, gracias a que cuenta con máquinas y equipos aptos para su entrenamiento. Sin embargo, el otro 25% de los clientes considera que la infraestructura del gimnasio no les permite cumplir con sus objetivos debido a la limitación de espacio, lo que les impide realizar ejercicios que requieran mayor amplitud de movimiento.

En conclusión, se puede afirmar que la mayoría de los clientes están satisfechos con la infraestructura del gimnasio, lo cual refleja un aspecto positivo o una fortaleza para este. Sin embargo, es importante destacar que el gimnasio debe centrarse en el porcentaje de clientes que considera que la infraestructura está limitada por el espacio, y dirigir sus esfuerzos en mejorar las instalaciones mediante la ampliación. De esta manera, podrá satisfacer las necesidades de ese grupo de clientes.

Figura 9

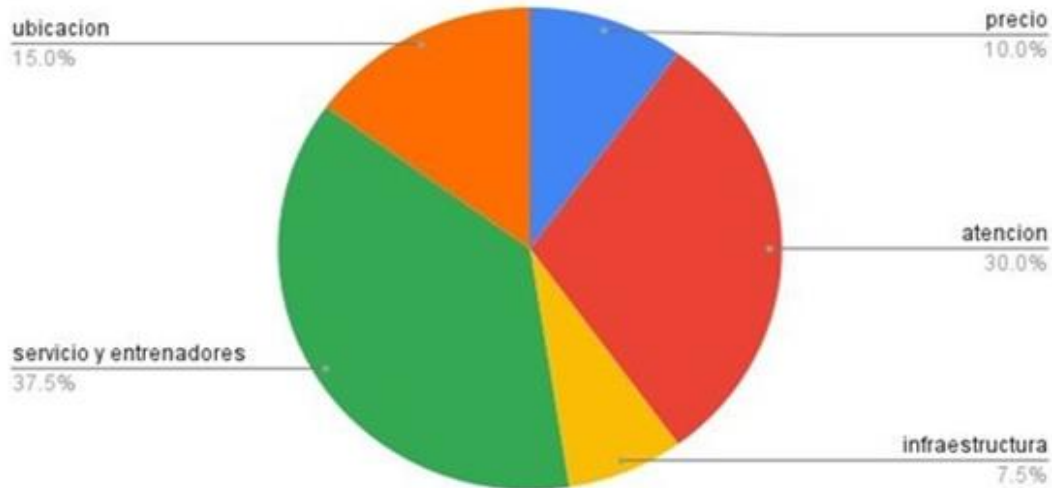
Tiempo que lleva adquiriendo el servicio de gimnasio



De acuerdo con la ilustración presentada, se puede observar que el 50% de los clientes del gimnasio The Box Sector10 ha adquirido sus servicios durante un periodo de entre 1 a 3 meses, mientras que el 25% los ha adquirido durante un periodo de entre 4 y 6 meses. Además, el 12,5% ha sido cliente durante un periodo de entre 7 meses y 1 año, y el otro 12,5% ha adquirido los servicios del gimnasio durante un periodo de 1 año o más. En conclusión, se puede afirmar que la mayoría de los clientes han adquirido los servicios del gimnasio entre 1 a 3 meses, lo cual refleja una debilidad para la empresa. Esto se debe a que el mayor número de clientes ha adquirido los servicios en un periodo de tiempo más corto, lo que demuestra una baja fidelización por parte de ellos.

Figura 10

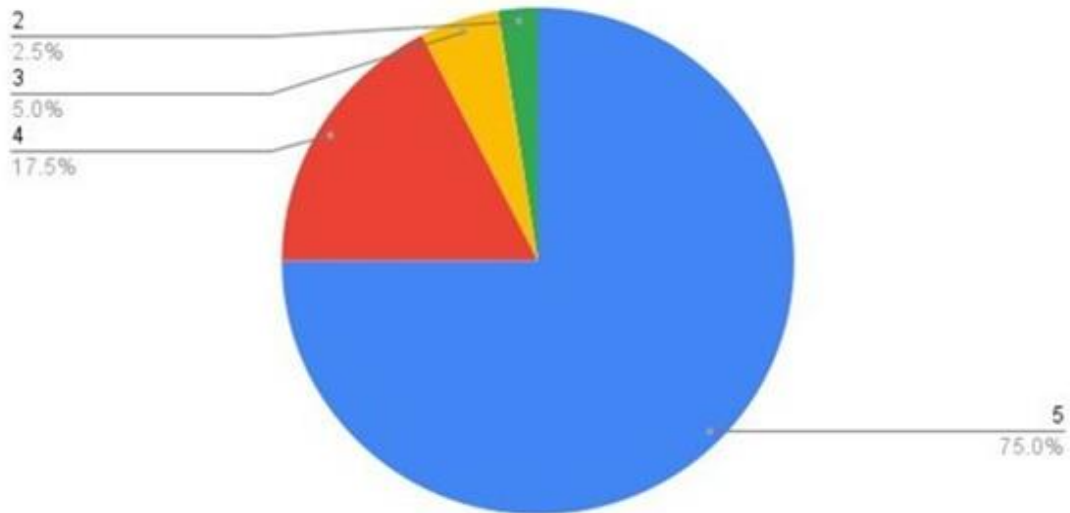
Ha estado en otros gimnasios por qué prefiere The Box Sector10



De acuerdo con lo expuesto en la gráfica, el 37,5% de los clientes del gimnasio The Box Sector10 lo prefieren sobre otros gimnasios debido a su servicio y entrenadores, mientras que el 30% lo eligen por la atención recibida. Además, el 15% lo prefiere por su ubicación. En porcentajes más bajos, un 10% lo elige por su precio y un 7,5% por su infraestructura. En conclusión, se puede afirmar que la mayoría de los clientes prefieren a The Box Sector10 sobre otros gimnasios gracias a la calidad del servicio y los entrenadores que ofrece. Lo anterior refleja una fortaleza, puesto que, demuestra que el mayor atractivo del gimnasio para sus usuarios son los instructores calificados, los cuales ofrecen un servicio adecuado, haciéndolo más competitivo que otros gimnasios que posiblemente no cuentan con este atributo.

Figura 11

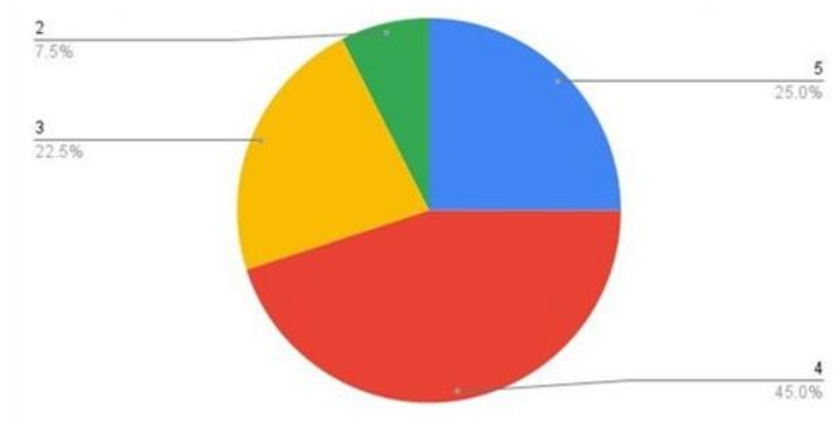
Calificación de la experiencia en el gimnasio en cuanto a la atención al cliente



Según la información presentada en la gráfica con respecto a la experiencia de los clientes en relación con la atención recibida, se puede observar que el 75% de ellos ha calificado al gimnasio The Box Sector10 con una puntuación de 5. Además, un 17,5% otorga una calificación de 4, mientras que un 5% le asigna una calificación de 3 y solo un 2,5% le da una calificación de 2. En conclusión, se puede afirmar que la mayoría de los clientes otorga una puntuación de 5 en cuanto a la atención al cliente prestado por el gimnasio. Lo cual refleja una fortaleza para este, puesto que, cuenta con personal idóneo que brinda una atención integral al cliente para que este sienta una experiencia positiva con el trato recibido.

Figura 12

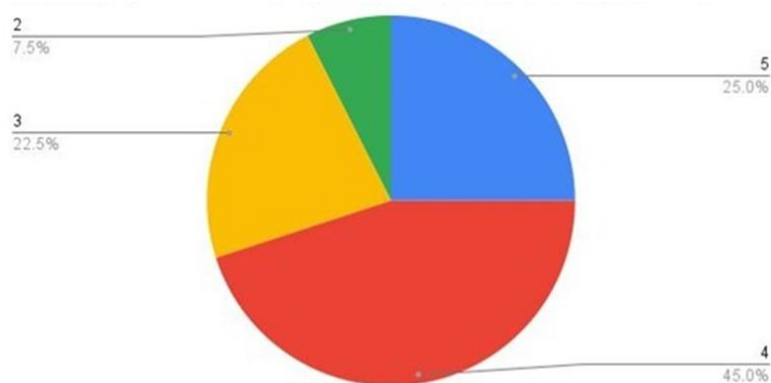
Calificación de la experiencia en cuanto a la asesoría y acompañamiento



Según la información presentada en la gráfica sobre la experiencia de los clientes en relación con la asesoría y el acompañamiento, se puede observar que el 45% de los clientes ha otorgado una calificación de 4 al gimnasio The Box Sector10, seguido del 25% que le dio una calificación de 5. El 22,5% le otorgó una puntuación de 3, mientras que con un porcentaje menor, el 7,5% le dio una puntuación de 2. En conclusión, se puede afirmar que la mayoría de los clientes otorga una puntuación de 4 en cuanto a la asesoría y acompañamiento prestados por el gimnasio, lo cual, refleja una fortaleza para la empresa, puesto que, la experiencia del cliente en relación con la asesoría y acompañamiento demuestra ser positiva.

Figura 13

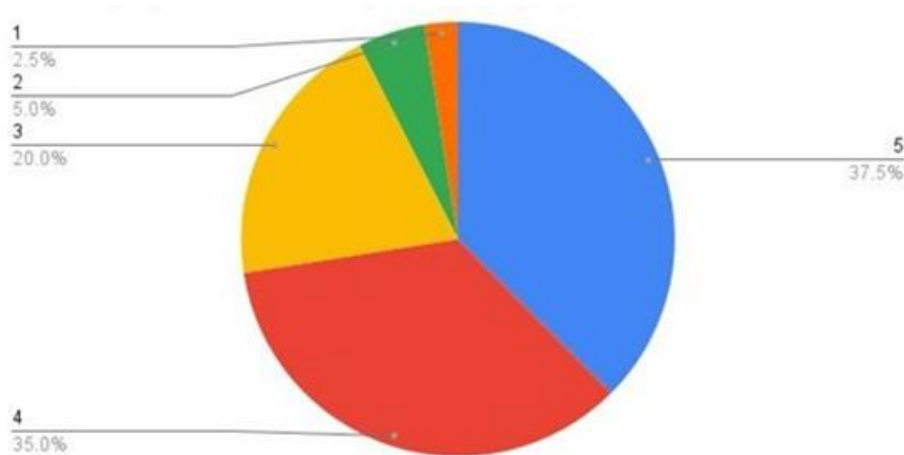
Calificación de la experiencia en cuanto a las máquinas y equipos de gimnasio



Según la información presentada en la gráfica sobre la experiencia de los clientes en relación con a las máquinas y equipos, se puede observar que el 45% de los clientes ha calificado al gimnasio The Box Sector10 con una puntuación de 4, seguido del 25% que lo ha calificado con una puntuación de 5. El 22,5% le dio una puntuación de 3, mientras que con un porcentaje menor, el 7,5% le dio una puntuación de 2. En conclusión, se puede afirmar que la mayoría de los clientes otorga una puntuación de 4 en cuanto a las máquinas y equipos prestados por el gimnasio, lo cual, refleja una fortaleza para la empresa, puesto que, la percepción del cliente en relación con las máquinas y equipos que ofrece el gimnasio demuestra ser positiva esto evidencia que el gimnasio cuenta con un equipo apto para prestar los servicios.

Figura 14

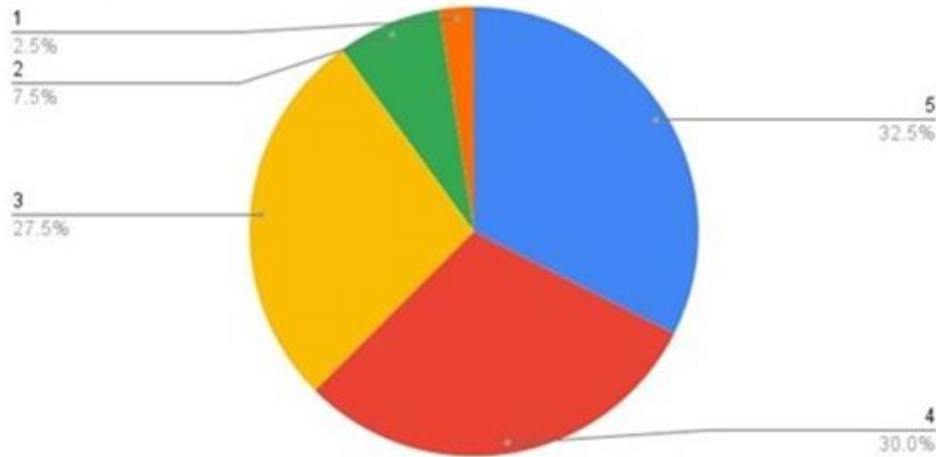
Calificación de la experiencia en cuanto a precio bajos



De acuerdo con la información presentada en la gráfica sobre la experiencia de los clientes en relación con los precios bajos, se puede observar que el 37,5% de los clientes ha otorgado una calificación de 5 al gimnasio The Box Sector10, seguido del 35% que le otorgó una calificación de 4. El 20% le otorgó una puntuación de 3, mientras que con un porcentaje menor, el 5% le dio una puntuación de 2 y el 2,5% le asignó una puntuación de 1. En conclusión, la mayoría de los clientes otorga una puntuación de 5 en cuanto a los precios bajos del gimnasio, lo cual, demuestra una fortaleza para el gimnasio, puesto que, cuenta con precios competitivos.

Figura 15

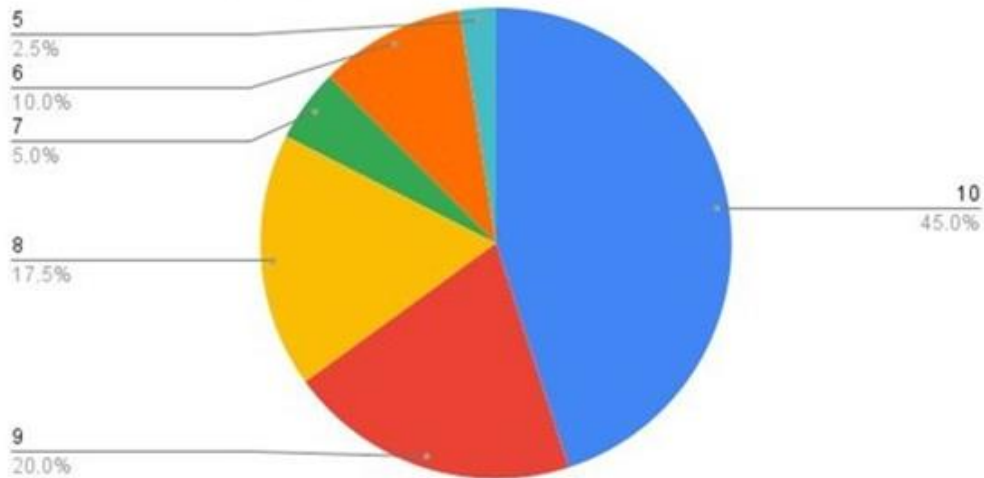
Calificación de la experiencia en cuanto a la diversificación de servicios



De acuerdo con la información presentada en la gráfica sobre la experiencia de los clientes en relación con la diversificación de servicios, se puede observar que el 32,5% de los clientes ha otorgado una calificación de 5 al gimnasio The Box Sector10, seguido del 30% que le dio una calificación de 4. El 27,5% le otorgó una puntuación de 3, mientras que, con porcentajes menores, el 7,5% le dio una puntuación de 2 y el 2,5% le asignó una puntuación de 1. En conclusión, es posible afirmar que la mayoría de los clientes otorga una calificación de 5 a la experiencia de diversificación de servicios en The Box Sector10, lo cual, demuestra que los clientes consideran que los tres servicios que ofrece el gimnasio son adecuados para satisfacer sus requerimientos de actividad física, considerando este aspecto como una fortaleza para la empresa.

Figura 16

Experiencia en el gimnasio posibilidad que lo recomiende

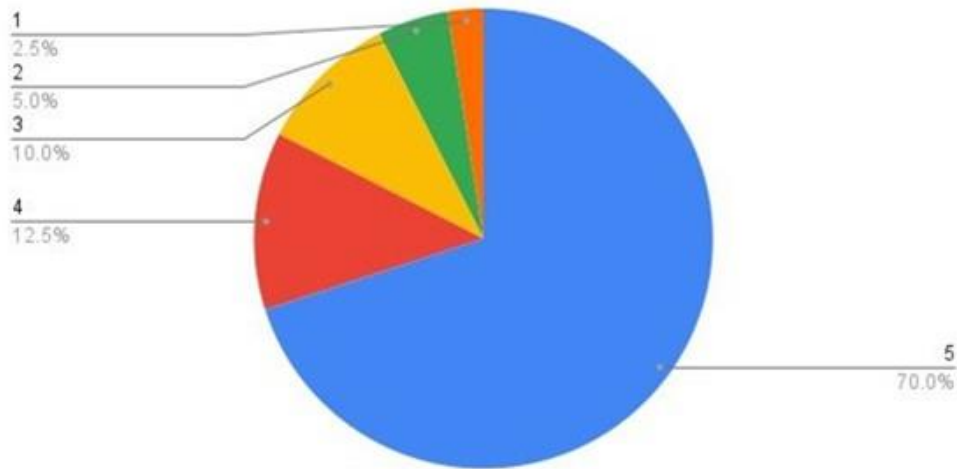


Según la información presentada en la gráfica, se observa que el 45% de los clientes del gimnasio The Box Sector10 lo recomendaría en una escala de 10, seguido del 20% que lo recomendaría en una escala de 9. El 17,5% lo recomendaría en una escala de 8, mientras que un 10% lo haría en una escala de 6. Con un porcentaje menor, el 5% lo recomendaría en una escala de 7, y el 2,5% lo haría en una escala de 5.

En conclusión, la mayoría de los clientes recomendarían el gimnasio en una escala de 10, lo cual, demuestra que la experiencia de los clientes en el gimnasio es positiva y por ende lo recomendarían considerando esto una fortaleza para la imagen y posicionamiento de la empresa.

Figura 17

Satisfacción frente a la empresa The Box Sector10 en cuanto a la atención al cliente

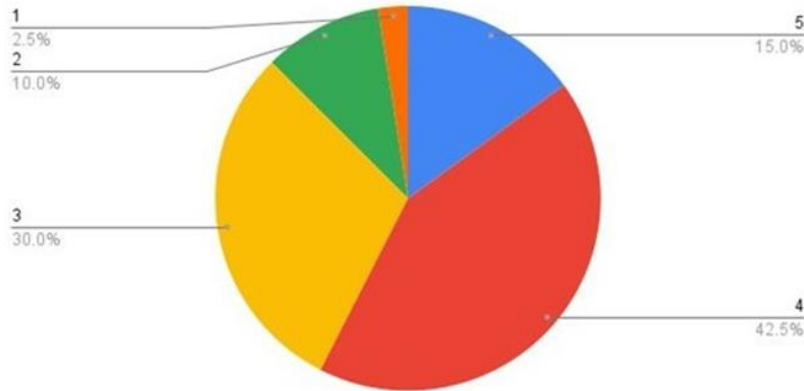


De acuerdo con la información presentada en la gráfica sobre el grado de satisfacción de los clientes en relación con la atención al cliente, se puede observar que el 70% de los clientes ha otorgado una calificación de 5 al gimnasio The Box Sector10, seguido del 12,5% que le otorgó una calificación de 4. El 10% le otorgó una puntuación de 3, mientras que con un porcentaje menor, el 5% le dio una puntuación de 2 y el 2,5% le asignó una puntuación de 1.

En conclusión, la mayoría de los clientes otorga una puntuación de 5 en cuanto a la atención al cliente del gimnasio, lo cual, demuestra una fortaleza para la empresa, puesto que, cuenta con el personal competente para brindar una atención adecuada y que así el cliente se sienta satisfecho.

Figura 18

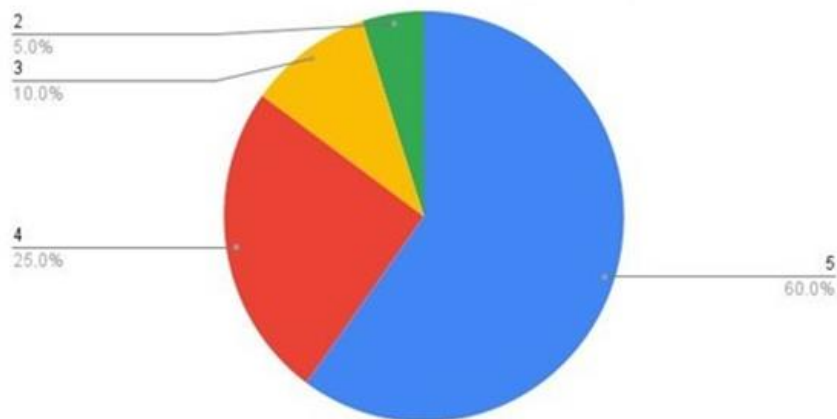
Satisfacción frente a la empresa The Box Sector10 en cuanto a la infraestructura



De acuerdo con la información presentada en la gráfica sobre el grado de satisfacción de los clientes en relación con la infraestructura, se puede observar que el 42,5% de los clientes ha otorgado una calificación de 4 al gimnasio The Box Sector10, seguido del 30% que le otorgó una calificación de 3. El 15% le otorgó una puntuación de 5, mientras que con un porcentaje menor, el 10% le dio una puntuación de 2 y el 2,5% le asignó una puntuación de 1. En conclusión, la mayoría de los clientes otorga una puntuación de 4 en cuanto a la infraestructura del gimnasio. Esto demuestra que la empresa tiene una fortaleza en cuanto a este aspecto.

Figura 19

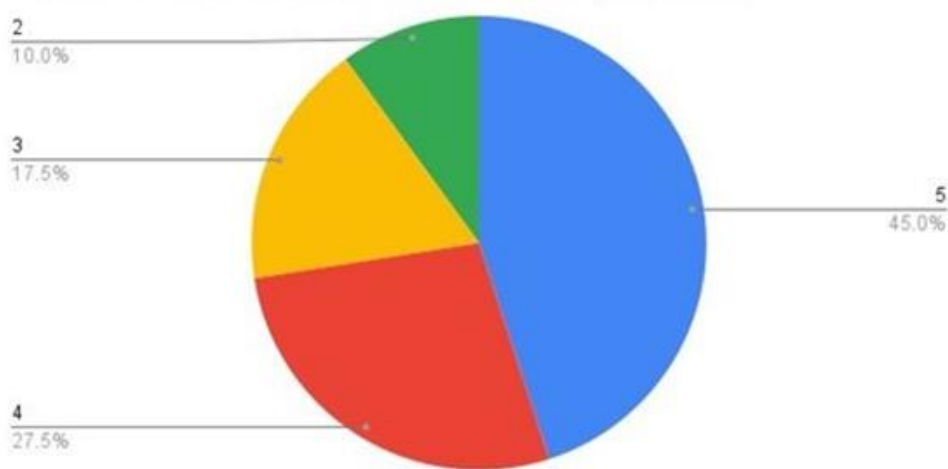
Satisfacción frente a la empresa The Box Sector10 en cuanto al servicio



De acuerdo con la información presentada en la gráfica sobre el grado de satisfacción de los clientes en relación con el servicio, se puede observar que el 60% de los clientes ha otorgado una calificación de 5 al gimnasio The Box Sector10, seguido del 25% que le otorgó una calificación de 4. El 10% le otorgó una puntuación de 3, mientras que con un porcentaje menor, el 5% le dio una puntuación de 2. En conclusión, la mayoría de los clientes otorga una puntuación de 5 en cuanto al servicio del gimnasio, lo cual, demuestra una fortaleza para la empresa al ofrecer un servicio apto.

Figura 20

Satisfacción frente a la empresa The Box Sector10 en cuanto a la limpieza

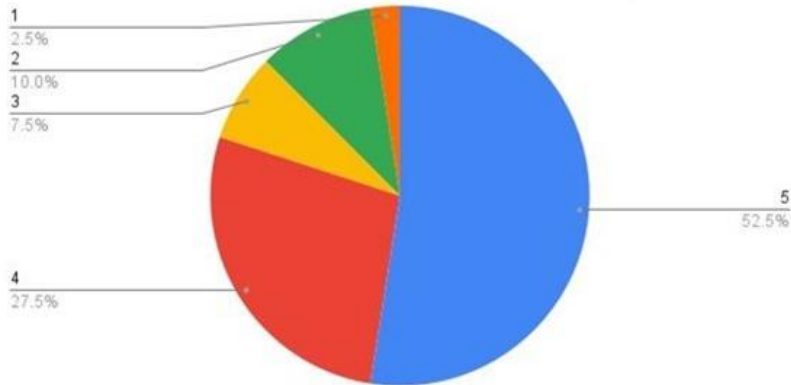


De acuerdo con la información presentada en la gráfica sobre el grado de satisfacción de los clientes en relación con la limpieza, se puede observar que el 45% de los clientes ha otorgado una calificación de 5 al gimnasio The Box Sector10, seguido del 27,5% que le otorgó una calificación de 4. El 17,5% le otorgó una puntuación de 3, mientras que con un porcentaje menor, el 10% le dio una puntuación de 2.

En conclusión, la mayoría de los clientes otorga una puntuación de 5 en cuanto a la limpieza del gimnasio, lo cual, demuestra una fortaleza para la empresa, puesto que, los clientes consideran este aspecto positivo.

Figura 21

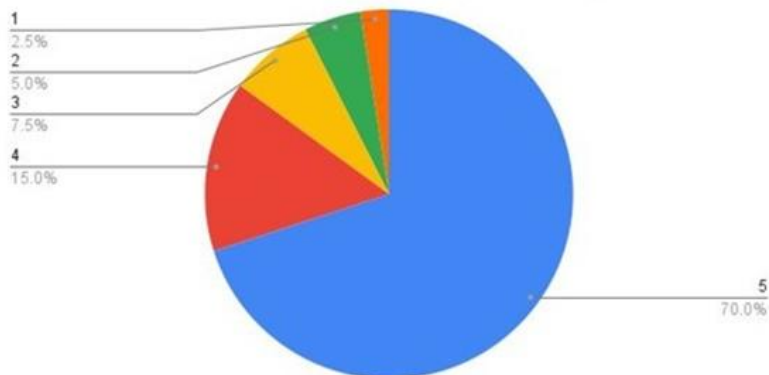
Satisfacción frente a la empresa The Box Sector10 en cuanto a la seguridad



De acuerdo con la información presentada en la gráfica sobre el grado de satisfacción de los clientes en relación con la seguridad, se puede observar que el 52,5% de los clientes ha otorgado una calificación de 5 al gimnasio The Box Sector10, seguido del 27,5% que le otorgó una calificación de 4. El 7,5% le otorgó una puntuación de 3, mientras que con un porcentaje menor, el 10% le dio una puntuación de 2 y el 2,5% le asignó una puntuación de 1. En conclusión, la mayoría de los clientes otorgan una puntuación de 5 en cuanto a la seguridad del gimnasio, lo cual, demuestra una fortaleza para la empresa, puesto que, los clientes consideran al gimnasio como un espacio seguro y por ende su calificación es positiva.

Figura 22

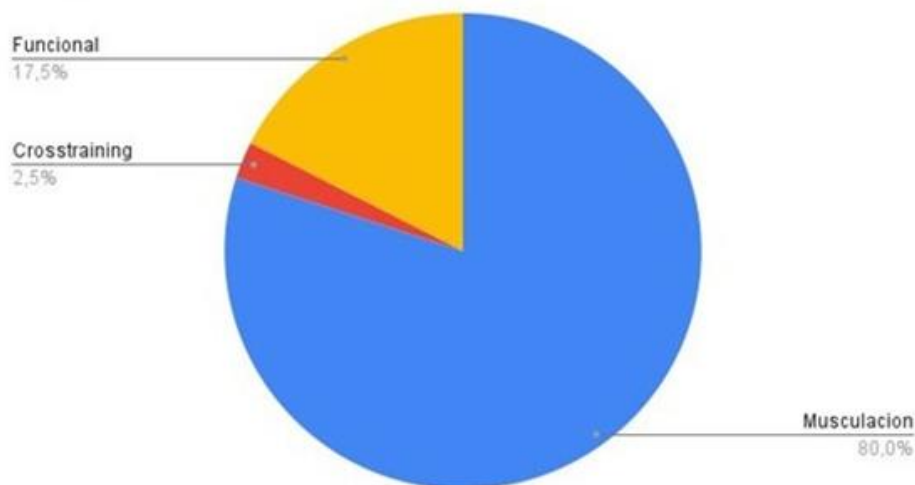
Satisfacción frente a la empresa The Box Sector10 en cuanto a la ubicación



De acuerdo con la información presentada en la gráfica sobre el grado de satisfacción de los clientes en relación con la ubicación, se puede observar que el 70% de los clientes ha otorgado una calificación de 5 al gimnasio The Box Sector10, seguido del 15% que le otorgó una calificación de 4. El 7,5% le otorgó una puntuación de 3, mientras que con un porcentaje menor, el 5% le dio una puntuación de 2 y el 2,5% le asignó una puntuación de 1. En conclusión, la mayoría de los clientes otorga una puntuación de 5 en cuanto a la ubicación del gimnasio, lo cual, demuestra una fortaleza para la empresa en este aspecto, ya que, la mayoría de los clientes consideran que el gimnasio tiene una ubicación adecuada.

Figura 23

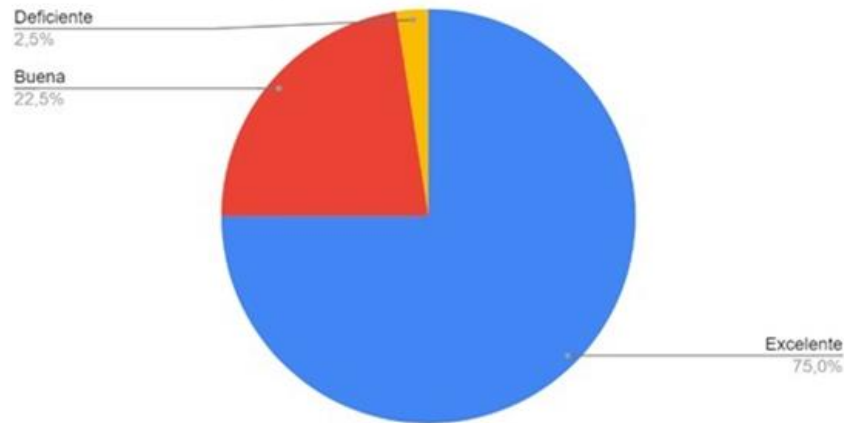
Servicios del gimnasio que más utiliza



Con respecto a la ilustración presentada, se observa que el 80% de los clientes del gimnasio The Box Sector10 utiliza el servicio de musculación, seguido del 17,5% que utiliza el servicio de funcional y con un porcentaje mejor de 2,5% utiliza el servicio de Cross training. En conclusión, se infiere que el mayor porcentaje de clientes emplea más el servicio de musculación, lo cual, demuestra que este servicio es el que genera más ingresos para la empresa y por ende es el aspecto que le da una fortaleza financiera.

Figura 24

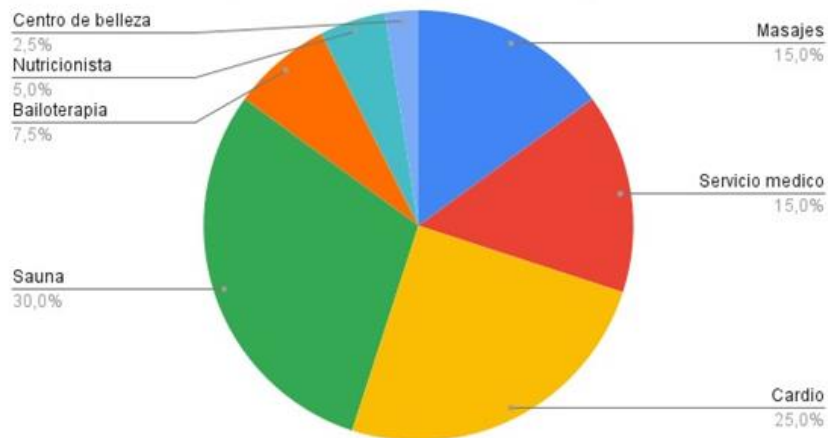
Atención y asesoría prestada por los entrenadores que l@ atienden



Con relación a la gráfica presentada, se observa que el 75% de los clientes del gimnasio The Box Sector10 califica la atención prestada por los entrenadores como excelente, seguido del 22,5% que la calificó como buena, mientras que un 2,5% la calificó como deficiente. En conclusión, se puede inferir que la mayoría de los clientes consideran que la atención prestada por los entrenadores es excelente, lo cual, demuestra una fortaleza para la empresa, puesto que, cuenta con instructores calificados que prestan una atención que satisface los requerimientos de los clientes.

Figura 25

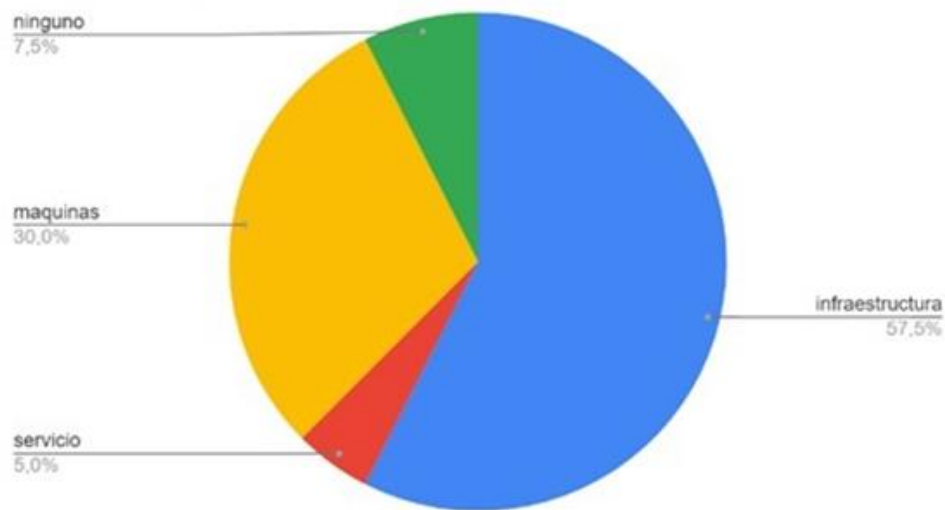
Servicio que le gustaría que implemente el gimnasio



Según la gráfica, se puede observar que el 30% de los clientes del gimnasio The Box Sector10 prefiere que se implemente el servicio de sauna, seguido del 25% que prefiere el servicio de cardio. Además, el 15% de los clientes desea la implementación del servicio médico, mientras que el otro 15% prefiere el servicio de masajes. Por otro lado, el 7,5% de los clientes prefiere el servicio de bailoterapia, el 5% el servicio de nutricionista y el 2,5% prefiere el centro de belleza y estética. En conclusión, se puede afirmar que la mayoría de los clientes del gimnasio The Box Sector10 desean que se implemente el servicio de nutricionista, lo cual, refleja una oportunidad que puede aprovechar la empresa para implementar un nuevo servicio y así satisfacer las nuevas necesidades de los clientes.

Figura 26

Aspectos que le gustaría mejorar en el gimnasio

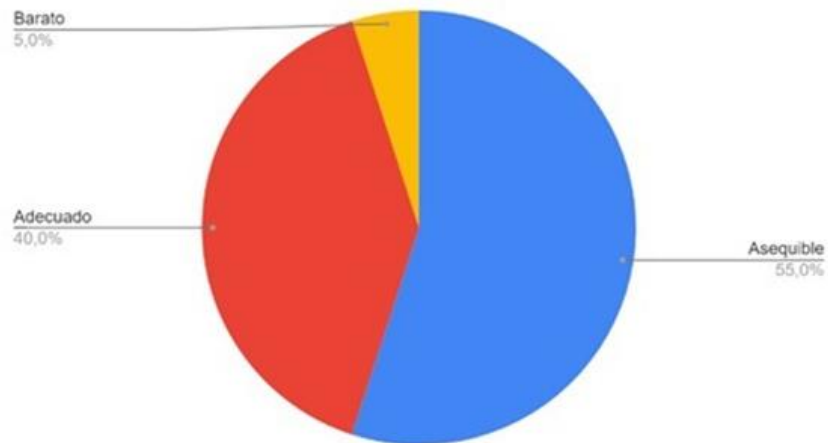


De acuerdo con la información presentada en la gráfica, se puede observar que el 57,5% de los clientes del gimnasio The Box Sector10 considera que se debería mejorar la infraestructura, mientras que el 30% opina que se debería mejorar las máquinas. El 7,5% de los clientes no considera necesaria ninguna mejora y un porcentaje menor del 5% opina que se debería mejorar el servicio. En conclusión, la gráfica muestra claramente que la mayoría de los clientes del gimnasio The Box Sector10 están interesados en una mejora en la infraestructura, lo cual, demuestra una

oportunidad que la empresa puede aprovechar, puesto que, es un aspecto en, el cual, el gimnasio puede mejorar para lograr una mayor satisfacción de los clientes.

Figura 27

Como considera los precios del gimnasio



De acuerdo con la gráfica, se puede observar que el 55 % de los clientes del gimnasio The Box Sector10 considera que los precios de este son asequibles, seguido del 40% que considera los precios adecuados. Por otro lado, un bajo porcentaje del 5% considera los precios del gimnasio baratos. Se puede concluir que la mayoría de los clientes del gimnasio The Box Sector10 considera los precios asequibles, lo cual, demuestra una fortaleza para la empresa, puesto que, ofrece precios competitivos en el mercado del fitness y acondicionamiento físico.

A partir de la información recopilada, es evidente que, al analizar los aspectos cruciales en la encuesta aplicada a los clientes del gimnasio The Box Sector10, se destacan varios puntos significativos que inciden en su satisfacción general. Entre estos factores, sobresalen la aprobación de los clientes en relación con la infraestructura, las máquinas y equipos del gimnasio, el servicio proporcionado por los entrenadores, la atención al cliente, la asequibilidad de los precios, la probabilidad de que recomienden el gimnasio y su conveniente ubicación.

Además, esta encuesta ha proporcionado información valiosa acerca de las áreas en las que los clientes identifican oportunidades de mejora. Entre estas, destaca de manera sobresaliente la necesidad de implementar una mayor variedad de servicios y la mejora de la infraestructura. Este hallazgo resalta la importancia de invertir en una expansión de servicios y una optimización de las instalaciones para satisfacer las expectativas de los clientes y mantener su fidelidad.

En conclusión, los resultados indican que, en la mayoría de los aspectos clave, los clientes perciben positivamente al gimnasio The Box Sector10, lo que representa una fortaleza significativa para la empresa. Estos resultados sugieren que el gimnasio cuenta con recursos humanos competentes, una infraestructura sólida, así como máquinas y equipos adecuados para brindar un servicio de calidad a sus clientes.

Análisis de resultados del trabajo de campo con los colaboradores.

En cuanto al trabajo de campo con los colaboradores mediante entrevista con formato estructurado, su propósito principal fue recopilar información acerca del direccionamiento estratégico de la empresa a través de la percepción de los empleados, ya que, ellos son quienes se encuentran en primera línea y tienen una comprensión práctica del funcionamiento diario y los desafíos de la organización. Por lo tanto, el enfoque de esta encuesta es obtener una visión clara de la perspectiva de los empleados acerca del plan estratégico actual de la empresa, y cómo se alinea con los objetivos corporativos generales.

Además, se espera obtener información sobre cómo los empleados perciben su papel en el logro de dichos objetivos estratégicos. La información obtenida en esta encuesta será crítica para el éxito a largo plazo de la empresa, ya que, permitirá a la gerencia de la organización tomar decisiones informadas y realizar ajustes necesarios en la estrategia corporativa, para asegurar que se esté alineando efectivamente con las necesidades y requerimientos de la organización.

Tabla 13*Resultados de la entrevista con formato estructurado aplicada a los colaboradores*

Reactivo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	F/D
	4	3	2	1	
1. Conoce la estructura organizacional de la empresa		33,3%	44,4%	22,3%	D
2. Conoce con claridad las funciones y responsabilidades de su cargo en la empresa		22,2%	66,7%	11,1%	D
3. Conocen los valores y las creencias de la empresa			66,7%	33,3%	D
4. Le han realizado auditoría interna a su trabajo		11,1%	33,3%	55,6%	D
5. La compañía tiene una misión y visión definida y divulgada			22,2%	77,8%	D
6. La organización ha establecido objetivos y estrategias			44,4%	55,6%	D
7. Se han definido metas, políticas y planes de acción en la empresa			33,3%	66,7%	D
8. Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño			55,6%	44,4%	D

9.Las medidas correctivas que deben tomarse con respecto a un desempeño inadecuado, se retroalimentan en forma eficiente y efectiva		22,2%	55,6%	22,2%	D
10.Cómo evalúa el ambiente laboral de la empresa	44,4%	55,6%			F
11. Cómo la califica la labor de la gerencia	22,2%	77,8%			F
12.La comunicación del gerente es asertiva con los colaboradores	33,3%	44,5%	22,2%		F
13.Se realiza un proceso de selección de personal, Existe un proceso de inducción de personal		44,4%	55,6%		D
14.Se realiza capacitaciones en el gimnasio		22,3%	44,4%	33,3%	D
15.Cuál es su nivel de satisfacción frente al gimnasio	66,7%	33,3%			F
16.Qué tan estables son los empleados en sus cargos		33,3%	66,7%		D
17.Existe política de estímulos y recompensas por logros			66,7%	33,3%	D
18.Son adecuadas las condiciones físicas del ámbito en el cual se desempeña el empleado	11,1%	66,7%	22,2%		F

19. Considera que se debe implementar tecnología para mejorar los servicios del gimnasio	55,6%	33,3%	11,1%	D
20. Se evalúa el nivel de satisfacción de los clientes	22,2	77,8%		F

Basado en la información anterior se concluye: Que el mayor porcentaje de percepción de los colaboradores del gimnasio The Box Sector10 se determina en el rango de respuestas que van de en desacuerdo a totalmente en desacuerdo, por tanto, se evidencia que la empresa presenta un mayor número de debilidades que fortalezas en su capacidad interna. En lo que refiere a debilidades se encontró: la estructura organizacional, las funciones y responsabilidades del cargo, los valores y creencias de la empresa, la auditoría interna a su trabajo, la misión y visión definidas, los objetivos y las estrategias, las metas, políticas y planes de acción en la empresa, las normas y métodos para medir el desempeño, las medidas correctivas al desempeño inadecuado, el proceso de selección de personal y la inducción, las capacitaciones, la estabilidad de los empleados en sus cargos, la política de estímulos y recompensas por logros y la tecnología para mejorar el servicio.

En cuanto a fortalezas, se encontró: el ambiente laboral, la labor de la gerencia, la comunicación del gerente, el nivel de satisfacción frente al gimnasio, las condiciones físicas en las que se desempeña el empleado y el nivel de satisfacción de los clientes.

Lo anterior demuestra que el gimnasio no ha definido ni tiene claridad de estos aspectos, por lo tanto, debe enfocarse en mejorar en su parte interna, ya que, de acuerdo con la perspectiva de los colaboradores, son más los puntos débiles de la empresa que sus fortalezas y por ende puede enfrentar varios desafíos y dificultades en su funcionamiento y éxito, dado que, las debilidades pueden limitar la capacidad de la empresa para competir en el mercado, alcanzar sus objetivos y satisfacer las demandas de los clientes. Por lo tanto, es importante que la empresa identifique y aborde estas debilidades para mejorar su desempeño y lograr un crecimiento sostenible.

2.1.7 Evaluación del entorno interno

La evaluación del entorno interno es un proceso crucial para comprender los recursos, capacidades y fortalezas internas de la empresa, puesto que, permite identificar las áreas en las que el gimnasio se destaca y en las que requiere mejoras. Al analizar factores como la estructura organizacional, el área de talento humano, los procesos internos, los modelos de gestión, entre otros, se obtiene una visión clara de los recursos y capacidades que pueden ser aprovechados para lograr ventajas competitivas, permitiendo a la empresa adaptarse y prosperar en un entorno empresarial dinámico.

2.1.7.1 Perfil de capacidad interna, PCI. Después de realizar un análisis externo, es importante evaluar los factores internos que afectan a la empresa The Box Sector10, específicamente en términos de su competitividad interna. Para llevar a cabo esta evaluación, se utilizan herramientas como el perfil de capacidad interna y la matriz de evaluación de los factores internos. Estas herramientas permiten analizar cinco categorías de capacidades clave que se relacionan con las áreas funcionales básicas de la empresa. La información necesaria para hacer esta evaluación se obtuvo a través de una entrevista con el Gerente de la empresa, así como de encuestas aplicadas a los colaboradores y clientes del gimnasio. Estos métodos permiten obtener una visión integral de la situación interna de la empresa y tomar decisiones informadas para mejorar su desempeño.

Para llevar a cabo el análisis interno de la empresa The Box Sector10, es importante seleccionar una metodología que explique de manera efectiva el funcionamiento de la empresa, teniendo en cuenta sus características principales y distintivas. En este sentido, el perfil de capacidad interna (PCI) se presenta como una herramienta fundamental para evaluar las fortalezas y debilidades, así como el impacto que tienen en la empresa. Para efectuar el análisis PCI se diagnosticó y evaluó las siguientes capacidades:

- **La capacidad directiva:** En esta parte se analiza la capacidad técnica que tiene el directivo, el uso de los instrumentos de gestión, la capacidad de reacción frente a los cambios y la incidencia que tiene en liderazgo, cultura y trabajo en equipo.

- **La capacidad competitiva:** Se analiza el servicio, la imagen y marca de este, calidad, precio, diferenciación, entre otras. Se tiene en cuenta todo elemento que le da competitividad (diferenciación) al servicio prestado.

- **La capacidad financiera:** Se analizan los estados financieros, solvencia, liquidez de la empresa.

- **La capacidad tecnológica:** Evalúa el uso de tecnología en la organización, tanto en el apoyo de la prestación del servicio, como en el mejoramiento de la gestión en actividades de apoyo; y en el uso de sistemas computacionales.

- **La capacidad del talento humano:** Se analiza la Cultura Organizacional de los trabajadores y demás miembros de la organización, y desde el punto de vista de su Capacidad técnica.

- Con las categorías definidas y en ellas definidos también los atributos relevantes, se procede a elaborar el Perfil de Capacidad Interna. Esta herramienta clasifica cada atributo como fortaleza o debilidad, teniendo en cuenta la realidad de la empresa bajo una graduación de “mayor y menor”.

Para evaluar los factores de las cinco capacidades internas mencionadas anteriormente, se llevó a cabo una entrevista con el gerente del gimnasio The Box Sector10. El objetivo de esta entrevista fue obtener información interna acerca de estas cinco capacidades de la empresa y determinar sus puntos fuertes y débiles. A través de esta fuente de información, se puede obtener una perspectiva clara para identificar cuáles son los factores que representan debilidades y amenazas para la empresa.

Tabla 14

Perfil de capacidad interna (PCI)

	Factores	Fortalezas		Debilidades		Impacto		
		Alto	Medio	Alto	Medio	Alto	Medio	Bajo
Capacidad Directiva	Plataforma estratégica. (M,V,Ob,Vc,Pi).			X		X		
	Cultura empresarial de gestión con indicadores y resultados de desempeño.			X		X		
	Planeación estratégica.			X		X		
	Procesos, procedimientos y manuales de funciones documentados.				X	X		
	Estilo de dirección o liderazgo democrático.			X		X		
	Modelos de gestión por objetivos.				X	X		
	Modelo de gestión y toma de decisiones organizacional.			X		X		
	Factores	Fortalezas		Debilidades		Impacto		
		Alto	Medio	Alto	Medio	Alto	Medio	Bajo

Capacidad Tecnológica e Infraestructura	Nivel de tecnología utilizada en el servicio(web).				X	X		
	Software para gestión de distintas áreas.			X			X	
	Adecuada Infraestructura.	X					X	
	Innovación y desarrollo de servicios.				X		X	
	Canales de comunicación deficientes.					X		X
	Maquinaria y equipos eficientes.	X					X	
	Ubicación de la empresa.			X			X	
	Marketing digital en redes sociales.					X		X
	Factores	Fortalezas		Debilidades		Impacto		
		Alto	Medio	Alto	Medio	Alto	Medio	Bajo
Capacidad del Talento Humano	Modelo de gestión de talento humano.			X		X		
	Sentido de pertenencia y compromiso.			X			X	
	Experiencia laboral (Instructores calificados).	X				X		

Nivel académico (Personal Capacitado).		X				X	
Políticas y mecanismos de evaluación y control de desempeño.			X		X		
Baja motivación del talento humano por contratación a destajo.				X			X
Políticas de estímulo y recompensas.				X		X	

Factores	Fortalezas		Debilidades		Impacto		
	Alto	Medio	Alto	Medio	Alto	Medio	Bajo
Estado de situación integral (P&G).		X			X		
Capacidad de endeudamiento.		X					X
Política de precios			X				X
Rentabilidad, retorno de la inversión.		X			X		
Liquidez			X				X
Capacidad de apalancamiento financiero de nuevas inversiones.		X			X		

Factores	Fortalezas		Debilidades		Impacto		
	Alto	Medio	Alto	Medio	Alto	Medio	Bajo

Calidad del servicio	X	X
Capacidad de competir a bajos costos y precios competitivos.	X	X
Política de calidad en el servicio al cliente	X	X
Imagen del gimnasio de compromiso con el cliente.	X	X
Posicionamiento en el mercado en el segmento de jóvenes entre los 14 y 24 años que tienen ingresos medios y un nivel socioeconómico 2 y 3.	X	X
Agresividad para enfrentar la competencia.	X	X
Publicidad	X	X

Interpretación de resultados del análisis del entorno interno

De acuerdo con los resultados obtenidos en el PCI se infiere que las fortalezas con un alto impacto son la adecuada infraestructura, la maquinaria y equipos eficientes, la ubicación de la empresa, la experiencia laboral de los instructores calificados, la capacidad de competir a bajos costos y precios competitivos, la imagen del gimnasio de compromiso con el cliente, el posicionamiento en el mercado en el segmento de jóvenes entre los 14 a 24 años que tienen ingresos

medios y un nivel socioeconómico 2 y 3, el software para la gestión de distintas áreas, el estado de situación integral (P&G), la rentabilidad y el retorno de la inversión y por último la capacidad de apalancamiento financiero de nuevas inversiones.

De igual forma, se identificó que las debilidades que tienen un alto impacto son la ausencia de aspectos como: la plataforma estratégica, la cultura empresarial de gestión con indicadores y resultados de desempeño, la planeación estratégica, el estilo de dirección o liderazgo democrático, los modelos de gestión por objetivos, los modelos de gestión y toma de decisiones organizacional, el nivel de tecnología utilizado en el servicio, la innovación y desarrollo de servicios, el modelo de gestión de talento humano, las políticas y mecanismos de evaluación y control de desempeño y por último la política de calidad en el servicio al cliente.

Capacidad directiva

- **Plataforma estratégica:** El gimnasio The Box Sector10 enfrenta una importante debilidad al no contar con una plataforma estratégica sólida. Esta carencia le impide tener una dirección clara y objetivos bien definidos. Como resultado, no puede desarrollar estrategias efectivas, establecer metas concretas ni planificar de manera efectiva a corto, mediano y largo plazo. Además, la ausencia de una misión y visión le impide mantener un enfoque en lo que realmente importa, lo que puede llevar a que los empleados se ocupen de tareas que no están alineadas con los objetivos a largo plazo del gimnasio.

- **Cultura empresarial de gestión con indicadores y resultados de desempeño:** El gimnasio The Box Sector10 presenta una falta de cultura empresarial definida debido a la ausencia de cohesión y sentido de pertenencia entre los empleados. No se establecen valores, creencias y normas que rijan el comportamiento de la organización. Como resultado, el gimnasio carece de identidad, lo que hace que los colaboradores no se sientan parte de una organización sólida y unida. Esta falta de cohesión puede afectar su motivación y desempeño. Además, la ausencia de indicadores de gestión y resultados de desempeño dificulta la capacidad del gimnasio para dar seguimiento a sus actividades internas y medir el impacto y los logros alcanzados con relación a

sus objetivos y metas. En conjunto, estas carencias representan una debilidad para The Box Sector10.

- **Planeación estratégica:** Al no contar con una planificación estratégica, el gimnasio The Box Sector10 carece del proceso que le permitiría definir sus objetivos y metas a largo plazo, así como establecer un plan para alcanzarlos. Además, la empresa no ha definido su visión y no ha establecido ningún tipo de plan de acción, lo que resulta en una gestión de planeación deficiente.

- **Procesos administrativos (P.O.D.C):** La falta de una adecuada administración del negocio, caracterizada por la ausencia de procesos formales de planificación, dirección y control, particularmente en la estructura organizativa de la empresa, puede desencadenar consecuencias negativas, como la pérdida de clientes, la reducción de ingresos y una mala reputación que afecta la capacidad de atraer y retener clientes. La carencia de una estructura organizacional definida y un manual de funciones ha resultado en una comunicación deficiente entre la dirección y el personal, lo que complica la comprensión de las responsabilidades y la coordinación interna.

- **Modelos de gestión por objetivos:** La falta de un modelo de gestión y de indicadores de gestión en la empresa The Box Sector10 representa una debilidad significativa que puede tener impactos negativos en su desempeño y resultados, puesto que, estos elementos son fundamentales para establecer una dirección estratégica clara, evaluar y mejorar el desempeño, tomar decisiones informadas y mantener al equipo alineado y motivado. Sin ellos, la empresa puede enfrentar desafíos en su eficiencia, competitividad y capacidad para adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio.

- **Modelos de gestión y toma de decisiones organizacional:** La falta de comunicación efectiva en un gimnasio puede afectar negativamente la toma de decisiones al limitar la disponibilidad de información necesaria, lo que genera confusión, retrasos y desmotivación. La falta de motivación también puede llevar a la falta de compromiso, lo que impacta en el rendimiento y la competitividad en el mercado. Además, la toma de decisiones empíricas sin fundamentos sólidos es otra debilidad importante, ya que puede llevar a decisiones incorrectas y riesgos innecesarios que afectan la eficiencia y rentabilidad de la empresa.

- **Estilo de dirección o liderazgo democrático:** El liderazgo empírico y autocrático en The Box Sector10 es una debilidad importante. Este enfoque carece de una visión clara y estrategia definida, lo que conduce a una deficiente dirección general. Esto causa confusión y desorientación en el personal y los miembros, afectando la consecución de objetivos y generando un ambiente de incertidumbre que disminuye la motivación y la productividad.

Capacidad tecnológica e infraestructura

- **Nivel de tecnología utilizada en el servicio:** La empresa The Box Sector10 reconoce la importancia de contar con tecnología para la prestación de servicios, ya que, esto tiene un impacto en la atracción de clientes y la diferenciación en el mercado. Aunque actualmente no cuenta con esta tecnología, considera fundamental invertir en máquinas digitales y un control de acceso biométrico para poder ofrecer un servicio de calidad. Hasta el momento, la empresa solo cuenta con tecnología en lo que respecta a la base de datos de clientes y el sistema contable, pero está buscando ampliar su capacidad tecnológica. Esto beneficiará el aumento de los ingresos, la mejora de los procesos internos y el desarrollo de nuevas estrategias para el crecimiento y competitividad de la empresa.

- **Adecuada Infraestructura:** The Box Sector10 cuenta con espacios adecuados y cómodos, los cuales, son factores decisivos para facilitar la operatividad de las empresas.

- **Innovación de servicios:** El gimnasio The Box Sector10 enfrenta desafíos en la gestión de sus servicios, ya que carece de innovación y diversificación en su oferta, centrando principalmente sus ingresos en la musculación y las mensualidades. Esta falta de inversión en nuevas ofertas podría hacer que se quede rezagado frente a la competencia que sí innova y satisface las cambiantes demandas de los clientes. Para mantener su competitividad y sostenibilidad, el gimnasio debería considerar invertir en el desarrollo de nuevos servicios que se adapten a las necesidades del mercado y estén a la vanguardia de la industria del fitness.

- **Maquinaria y equipos eficientes:** Cuando la maquinaria y equipos de un gimnasio son eficientes, puede generar varias fortalezas, entre ellas una mayor satisfacción del cliente mejor

experiencia de entrenamiento, lo que puede generar mayor satisfacción y fidelidad del cliente, además de la reducción de costos.

- **Ubicación de la empresa:** Para aumentar la capacidad de atraer clientes, es fundamental disponer de una ubicación apropiada que sea funcional y fácilmente visible. En el caso de The Box Sector10, esta ubicación debe encapsular las características clave que el proyecto empresarial busca comunicar.

Capacidad del talento humano

- **Modelo de gestión de talento humano:** El gimnasio presenta debilidades en el área de talento humano (TH) y en su sistema de administración del talento humano (ATH) y sus subsistemas. Estas debilidades pueden tener varias consecuencias negativas, como una alta rotación de personal, lo que dificulta la retención de empleados y puede afectar la continuidad y calidad del servicio. Además, la falta de capacitación adecuada de los empleados puede llevar a una baja productividad. Asimismo, estas debilidades también pueden afectar la motivación del personal de la empresa.

- **Experiencia laboral (Instructores calificados):** The Box Sector10 cuenta con instructores calificados debido a su profesionalismo y experiencia laboral lo cual le genera beneficios al proporcionarle un alto nivel de entrenamiento y guía personalizada a los clientes, lo que puede mejorar significativamente la calidad del servicio ofrecido por el gimnasio y mejorar la satisfacción del cliente.

- **Políticas y mecanismos de evaluación y control de desempeño:** La falta de capacidad del gimnasio para evaluar y controlar adecuadamente el rendimiento de sus empleados representa una debilidad significativa que puede tener un impacto negativo sustancial. Esto puede manifestarse en forma de baja productividad, ya que los empleados no están siendo supervisados ni corregidos en caso de cometer errores o no rendir al máximo de sus capacidades, lo que a su vez puede llevar a la insatisfacción laboral.

Capacidad financiera

- **Liquidez:** El gimnasio mantiene una liquidez estable en lo que respecta al cumplimiento de sus obligaciones financieras, como el pago de salarios al personal, facturas de servicios públicos, y el mantenimiento de equipos, entre otros aspectos operativos. Como resultado a esto, el gimnasio ha logrado cumplir con estas obligaciones de manera fluida, lo que se traduce en un funcionamiento continuo, una capacidad financiera sólida y una rentabilidad constante.

Por lo tanto, la liquidez financiera o capacidad que tiene el gimnasio de hacer frente a sus obligaciones de corto plazo es aceptable teniendo en cuenta que maneja un capital fijo e ingresos permanentes por cuenta de los afiliados alcanzando un índice de 1,5%.

De igual forma el crecimiento estimado de los ingresos del gimnasio es del 0,8% lo cual muestra un crecimiento estable en el periodo comprendido entre el año 2021 y 2022.

Con respecto al indicador de endeudamiento el gimnasio alcanza un porcentaje de 1.66% lo que significa que tiene una capacidad de endeudamiento aceptable y por lo tanto puede solventar y acceder a recursos financieros.

Como conclusión de esta variable se puede mencionar que el gimnasio cuenta con capacidad de apalancamiento financiero.

Capacidad competitiva

- **Capacidad de competir a bajo costo y precios competitivos:** El gimnasio The Box Sector10 ofrece precios que son competitivos en relación con lo que ofrecen sus competidores en el mismo mercado. Esto se debe a que su membresía básica tiene un valor considerablemente menor, lo que lo convierte en una opción atractiva para aquellos que buscan un gimnasio de calidad a precios asequibles.

- **Política de calidad en el servicio al cliente:** The Box Sector10 tiene una debilidad significativa en su política de calidad en el servicio al cliente, esto puede llevar a una disminución en la satisfacción de los clientes y, como resultado, a la pérdida de ingresos debido a la reducción en la retención de clientes. Los clientes insatisfechos son más propensos a dejar el gimnasio y hablar negativamente de su experiencia, lo que perjudica la reputación del gimnasio. Por lo tanto, es crucial que el gimnasio tenga una sólida política de calidad centrada en satisfacer las expectativas del cliente y proporcionar una experiencia positiva.

- **Posicionamiento en el mercado en el segmento de jóvenes entre los 14 y 24 años:** El gimnasio The Box Sector10 ha logrado posicionarse de manera destacada en el mercado de jóvenes entre los 14 y 24 años. Su propuesta se ha adaptado de forma exitosa a las necesidades y preferencias de este grupo demográfico, ofreciendo una amplia gama de servicios y actividades que les resultan atractivas y relevantes.

- **Dificultades para competir:** El gimnasio The Box Sector10 puede enfrentar dificultades para competir y diferenciarse debido a la falta de diversificación. Actualmente, depende en gran medida de un solo mercado o segmento de clientes, lo cual lo hace vulnerable a cambios en las preferencias o necesidades de estos. Esta falta de diversificación puede aumentar el riesgo del negocio.

2.1.7.2 Evaluación de las capacidades y recursos de la organización. La evaluación de las capacidades y recursos internos de una organización es de vital importancia para su éxito y crecimiento. Estos elementos son los pilares fundamentales que permiten a la organización diferenciarse de sus competidores y adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio. Las capacidades internas se refieren a las habilidades, conocimientos, experiencias específicas que posee la organización, la optimización de procesos internos y la construcción de relaciones sólidas con los clientes. Esta evaluación se logra por medio de la matriz MEFI, ya que, es una herramienta esencial para las empresas que permite evaluar y comprender su posición competitiva en el mercado. Al utilizar esta matriz, las empresas pueden identificar áreas de mejora, tomar decisiones estratégicas informadas y adaptarse a los cambios del entorno empresarial.

Teniendo en cuenta la PCI la fortalezas y debilidades de mayor impacto que posteriormente se evaluarán en la matriz MEFI son las siguientes:

- La adecuada infraestructura, la maquinaria y equipos eficientes
- La ubicación de la empresa
- La experiencia laboral de los instructores calificados
- La capacidad de competir a bajos costos y precios competitivos
- La imagen del gimnasio de compromiso con el cliente
- El posicionamiento en el mercado en el segmento de jóvenes entre los 14 a 24 años que tienen ingresos medios y un nivel socioeconómico 2 y 3
- El software para la gestión de distintas áreas
- El estado de situación integral (P&G)
- La rentabilidad y el retorno de la inversión
- La capacidad de apalancamiento financiero de nuevas inversiones,

De igual forma encontraron debilidades como:

- La plataforma estratégica
- La cultura empresarial de gestión con indicadores y resultados de desempeño
- El estilo de dirección o liderazgo democrático

- Los modelos de gestión por objetivos
- Los procesos, procedimientos y manuales de funciones
- Los modelos de gestión y toma de decisiones organizacional
- El nivel de tecnología utilizado en el servicio
- La innovación y desarrollo de servicios
- El modelo de gestión de talento humano
- Las políticas y mecanismos de evaluación y control de desempeño

Tabla 15

Matriz de evaluación de factor internos – MEFI

Matriz de Evaluación De Factor Internos – MEFI			
Factores Claves Internos	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Fortalezas			
Software para gestión de distintas áreas	0,02	3	0,06
Adecuada infraestructura, maquinaria y equipos eficientes	0,07	4	0,28
Experiencia laboral (Instructores calificados)	0,07	4	0,28
Estado de situación integral (P&G)	0,03	3	0,09
Rentabilidad, retorno de la inversión	0,04	3	0,12
Capacidad de apalancamiento financiero para nuevas inversiones	0,04	3	0,12

Capacidad de competir a bajo costos y precios competitivos	0,02	3	0,06
Imagen del gimnasio de compromiso con el cliente	0,07	4	0,28
Ubicación de la empresa	0,07	3	0,21
Posicionamiento en el mercado en el segmento de jóvenes entre los 14 y 24 años que tienen ingresos medios y un nivel socioeconómico 2 y 3	0,04	3	0,12
Subtotal	0,47		1,62
Debilidades			
Plataforma estratégica. (M,V,Ob,Vc,Pi)	0,07	1	0,07
Cultura empresarial de gestión con indicadores y resultados de desempeño	0,07	1	0,07
Modelos de gestión por objetivos	0,06	1	0,06
Modelos de gestión y toma de decisiones organizacional	0,07	1	0,07
Procesos, procedimientos y manuales de funciones	0,06	1	0,06
Nivel de Tecnología utilizada en el servicio	0,04	2	0,08
Modelo de gestión de talento humano	0,05	1	0,05
Estilo de dirección o liderazgo democrático	0,04	2	0,08
Políticas y mecanismos de evaluación y control de desempeño	0,03	2	0,06
Innovación y desarrollo de servicios	0,04	2	0,08
Subtotal	0,53		0,68
Total	1.00		2,37

El análisis de esta matriz muestra un valor ponderado por debajo de la media (2,50), ya que, su calificación arrojó un resultado de 2,37; lo que significa que la empresa posee más debilidades que fortalezas por lo cual su capacidad competitiva está comprometida.

Se puede afirmar que el gimnasio The Box Sector10, no se encuentra en un momento de crecimiento, la calificación de 2,37 indica que esta organización presenta debilidades que afectan o reducen su capacidad de alcanzar sus objetivos de crecimiento, desarrollo y sostenimiento.

Entre las debilidades que se presentan dentro de la empresa The Box Sector10 las de mayor puntuación son el nivel de tecnología utilizado en el servicio, el estilo de dirección o liderazgo democrático y la innovación y desarrollo de servicios con una calificación de 2 y un valor ponderado de 0,08.

Por otra parte, entre sus fortalezas se encuentran la adecuada infraestructura con maquinaria y equipos eficientes, la experiencia laboral (Instructores calificados), la imagen del gimnasio de compromiso con el cliente y la ubicación de la empresa con una calificación de 4 y un valor ponderado de 0,28, seguida de las variables con una calificación de 3, para un total de puntuación en las fortalezas de 1.62, y las debilidades del 0,68. Donde se puede observar que las debilidades hacen barrera a las fortalezas.

2.2 Direccionamiento estratégico para el gimnasio The Box Sector10

A partir de los resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico estratégico presentados anteriormente, se llevó a cabo el desarrollo del objetivo de definir un direccionamiento estratégico para la empresa The Box Sector10. Este direccionamiento estratégico proporciona una guía clara para la toma de decisiones y el logro de los objetivos establecidos. Mediante un análisis exhaustivo de los factores internos y externos que afectan al gimnasio, se ha establecido una misión, visión, valores, principios y políticas, además de definir los objetivos a largo plazo. Este direccionamiento estratégico proporciona bases sólidas y estrategias efectivas para posicionar al gimnasio y lograr su crecimiento y sostenibilidad en el mercado.

Para formular la declaración de la misión y la visión, se emplearon los fundamentos y postulados de Palacios Acero, basados en la metodología de Fred David, entre otros autores presentes en el marco teórico. Estos planteamientos incluyen la necesidad de establecer objetivos claros, orientarse hacia las necesidades del cliente y asumir responsabilidad social. Al incorporar estos enfoques, se

garantiza que la misión sea sólida, significativa y esté alineada con los objetivos y valores de la empresa.

Además, se consideró la perspectiva del propietario, ya que, la misión y la visión deben reflejar de manera auténtica la esencia y el propósito fundamental de la empresa, así como los logros empresariales que busca alcanzar a través del gimnasio. En cuanto a la declaración de la visión, se emplearon los mismos fundamentos y postulados, lo que permitió establecer una guía clara y precisa que describe lo que la empresa aspira a convertirse en un futuro determinado. Estos fundamentos proporcionan la base esencial para la formulación de una visión retadora y concreta que refleja los objetivos y metas a largo plazo de la organización.

2.2.1 Misión

En The Box Sector10, promovemos un estilo de vida saludable y activo en la comunidad a través de un servicio especializado en acondicionamiento físico accesible a múltiples públicos. Nuestro propósito es mejorar la salud y el bienestar de nuestros clientes, proporcionando instructores altamente calificados y rutinas personalizadas, confiables y efectivas en un espacio con máquinas y equipos acondicionados y altamente seguros. Procuramos centrar nuestros esfuerzos en ayudar a nuestros clientes a lograr sus metas y objetivos individuales, proporcionando una experiencia satisfactoria.

2.2.2 Visión

En 2028, The Box Sector10 se posicionará como referente en el segmento de pequeños negocios de acondicionamiento físico en la comuna 6 de San Juan de Pasto, con un equipo de trabajo comprometido en mantener a los clientes motivados y comprometidos con sus objetivos de salud y bienestar físico y emocional; un enfoque centrado en brindar una experiencia excepcional a nuestros miembros con programas de entrenamiento personalizados y adaptados a sus necesidades individuales y con equipos y servicios que estén a la vanguardia de las últimas tendencias en el sector fitness.

La metodología empleada para establecer los valores, principios y políticas implicó una sesión de trabajo en la que participaron el gerente y los colaboradores. Durante esta sesión, se consideraron las perspectivas de cada uno en relación con el desarrollo de estos aspectos. Además, se consideraron los postulados del autor Palacios Acero quien se basa en la metodología de Fred David. Lo anterior permitió identificar y definir lo siguiente:

2.2.3 Valores

A continuación, se relacionan los valores corporativos.

- **Bienestar del cliente:** en The Box Sector10 estamos integrados por colaboradores responsables, comprometidos y con un fuerte sentido de pertenencia tanto hacia la empresa como hacia la prestación de un servicio al cliente adecuado. Nuestro enfoque implica atender a nuestros clientes de manera especializada, brindando un trato amable y respetuoso, esto con el fin de contribuir al aumento de los ingresos del gimnasio.

- **Bienestar social:** en The Box Sector10 estamos comprometidos con el bienestar de la comunidad mediante la promoción de un ambiente inclusivo y saludable, donde todos pueden sentirse bienvenidos y motivados a mejorar su calidad de vida a través del ejercicio. Este compromiso no solo beneficia a los usuarios, sino que también contribuye positivamente a la posición del gimnasio.

- **Integridad:** Se convierte en nuestro compromiso y responsabilidad continua que las compras de máquinas y equipo se realicen de manera adecuada, eligiendo proveedores de calidad que aseguren la satisfacción del cliente y por ende un mayor crecimiento en el mercado.

- **Compromiso ecológico:** en The Box Sector10 valoramos y nos comprometemos a cuidar el medio ambiente, implementando prácticas sostenibles, como la gestión adecuada de residuos, la reducción del consumo de energía y agua, y la promoción de la movilidad sostenible entre nuestros miembros, esto con el fin de posicionar de mejor manera la imagen del gimnasio.

- **Bienestar laboral:** en The Box Sector10 fomentamos la participación de nuestros empleados, alentando la toma de iniciativa y fomentando un ambiente de colaboración a través del respeto a las pautas de convivencia. Mediante este enfoque buscamos atraer un mayor segmento de mercado.

- **Productividad:** Realizamos de manera eficaz y consistente las tareas cotidianas de la empresa, con el fin de alcanzar los objetivos y responsabilidades necesarios para satisfacer las expectativas del propietario relacionadas con los ingresos.

2.2.4 Principios corporativos

A continuación, se presentan los principios corporativos.

- **Calidad en el servicio:** en The Box Sector10 contamos con un equipo de entrenadores calificados que se comprometen a brindar una atención personalizada y de calidad a cada uno de nuestros usuarios. Este enfoque de calidad nos permite no solo satisfacer las necesidades individuales de los clientes, sino también generar mayores ingresos para el gimnasio.

- **Compromiso de los colaboradores:** en The Box Sector10 consideramos a nuestros colaboradores como un pilar fundamental en la empresa. Por lo tanto, buscamos brindar apoyo a nuestro equipo de trabajo mediante capacitaciones que les permitan potencializar sus habilidades y fomentar su crecimiento profesional. Este compromiso constituye un elemento clave para que alcancemos nuestro objetivo de incrementar los ingresos.

- **Competitividad:** en The Box Sector10 nos comprometemos a ofrecer un servicio óptimo y asequible que satisfaga de manera oportuna las necesidades y expectativas de nuestros clientes, alineándose con el objetivo del propietario de lograr un crecimiento y sostenibilidad de la empresa en el ámbito corporativo.

- **Compromiso con el Estado:** en The Box Sector10 nos comprometemos a contribuir con el desarrollo del estado, generando empleo y oportunidades de crecimiento económico. Además, asumimos la responsabilidad de cumplir con nuestras obligaciones financieras con el estado.

- **Eficiencia:** en The Box Sector10 nos comprometemos a brindar a nuestros usuarios una infraestructura adecuada, personal altamente calificado y equipos eficientes que se adapten a las necesidades de los clientes, garantizando así que todos puedan aprovechar al máximo su tiempo y esfuerzo invertidos en el gimnasio. Por ende, nuestra prioridad es generar una experiencia gratificante para nuestros usuarios, con el propósito de aumentar nuestra base de clientes y alcanzar nuestros objetivos de crecimiento en el mercado.

2.2.5 Políticas

A continuación, se presentan las principales políticas de la empresa.

- **Política de servicio al cliente.**

En The Box Sector10 nos comprometemos a ofrecer un servicio seguro, confiable y satisfactorio a nuestros clientes. Para lograrlo, contamos con instructores altamente calificados que brindan un entrenamiento adecuado. Además, nuestro personal se enfoca en proporcionar una atención amable y en resolver cualquier problema que nuestros clientes puedan enfrentar.

- **Política de talento humano.**

En The Box Sector10 establecemos y comunicamos de manera oportuna los horarios de apertura y cierre del gimnasio, así como los horarios del servicio y atención del personal.

En The Box Sector10 establecemos criterios de selección de personal transparentes y objetivos para la contratación de colaboradores adecuados que se alineen con la cultura del fitness y la actividad física, así como con los requerimientos específicos de la empresa.

En The Box Sector10 evaluamos periódicamente el desempeño de nuestros colaboradores para identificar fortalezas y áreas de mejora. Esto con el fin de reconocer y recompensar los logros destacados, así como brindar orientación, capacitaciones y apoyo para mejorar las habilidades y prestar un mejor servicio.

- **Política de mercadeo.**

En The Box Sector10 buscamos identificar y segmentar el mercado objetivo para dirigir nuestros esfuerzos de marketing de manera efectiva.

En The Box Sector10 buscamos desarrollar alianzas con otras empresas o profesionales relacionados con el fitness y la salud, como nutricionistas, entrenadores personales o tiendas de suplementos deportivos.

- **Política financiera**

En The Box Sector10 establecemos acciones para la fijación de precios que sean competitivas y alineadas con nuestras metas financieras.

En The Box Sector10 establecemos pautas para administrar el flujo de efectivo de la empresa, incluyendo la gestión de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, inversiones y financiación.

- **Política administrativa**

En The Box Sector10 definimos acciones para gestionar relaciones efectivas con clientes, empleados, proveedores y otros stakeholders clave.

En The Box Sector10 mantenemos una comunicación interna abierta y efectiva para asegurar que todos los empleados estén alineados con los objetivos y políticas del gimnasio.

- **Política de convivencia**

En The Box Sector10 nos comprometemos a proporcionar un ambiente acogedor y limpio para que nuestros clientes se sientan cómodos y motivados durante su entrenamiento. Además, para promover un ambiente seguro y respetuoso, establecemos reglas y normas claras para el uso

adecuado de los equipos y maquinaria, así como la responsabilidad de limpiar y mantener adecuadamente los equipos después de su uso.

En The box Sector10 establecemos que todos los miembros del gimnasio deben tratarse con respeto y cortesía. No se tolerarán comentarios ofensivos, discriminación, intimidación o acoso verbal o físico hacia otros clientes o miembros del personal.

2.2.6 *Objetivos corporativos*

Lograr un crecimiento del 30% en la participación de mercado actual en los próximos 3 años.

- Incrementar los ingresos del gimnasio en un 6% anualmente.
- Posicionar la marca The Box Sector10 en el mercado objetivo de la comuna 6 de la ciudad de Pasto en los próximos 5 años.

2.3 Posición estratégica y alternativas organizacionales para la empresa The Box Sector10

La etapa de ajuste de los factores externos e internos es crucial para la definición de las posibles alternativas estratégicas que permiten identificar la situación competitiva actual de la empresa tanto a nivel interno como externo. En esta etapa, se integra y alinean en el análisis los factores externos (oportunidades y amenazas) con los factores internos (fortalezas y debilidades).

Este análisis exhaustivo proporciona una visión clara de la situación competitiva actual frente a las dinámicas del entorno externo, lo que permite tomar decisiones informadas y formular estrategias efectivas para alcanzar o dar respuesta al objetivo de establecer la posición estratégica y las alternativas organizacionales para la empresa The Box Sector10. Al ajustar y evaluar estos factores, se pueden identificar las mejores alternativas estratégicas que den respuesta a los desafíos y oportunidades presentes en el mercado.

2.3.1 Resultados de la Matriz DOFA

En esta matriz se realiza un proceso que permite seleccionar la información interna y externa más influyente en el entorno del gimnasio The Box Sector10, y de allí poder escoger las variables más significativas, para luego integrarlas de tal manera que se puedan plantear estrategias para solventar, corregir y proveer circunstancias que limitan el desempeño idóneo de la organización, así como fortalecer aquellas variables que hasta el momento se han mantenido como el punto fuerte en el crecimiento y desarrollo a lo largo del tiempo y por ende adaptarse a ciertos cambios que le plantea el entorno.

Del análisis de los factores FO – FA – DO – DA, surgen distintas alternativas estratégicas, como estrategias intensivas, competitivas, conservadoras o defensivas. Estas estrategias se pueden utilizar para lograr metas y objetivos específicos. Además, la intersección de estos factores puede conducir al surgimiento de actividades, tácticas o políticas que pueden usarse para implementar estas estrategias. La clave del éxito radica en reconocer la estrategia más adecuada y aplicarla eficazmente para lograr los resultados deseados (ver tabla 16).

Tabla 16

Matriz DOFA

	Fortalezas	Debilidades
	1. Software para la gestión de distintas áreas	1. Plataforma estratégica. (M,V,Ob,Vc,Pi)
	2. Adecuada infraestructura, maquinaria y equipos eficientes	2. Cultura empresarial de gestión con indicadores y resultados de desempeño
	3. Experiencia laboral (Instructores calificados)	3. Modelos de gestión por objetivos
		4. Modelos de gestión y toma de decisiones organizacional
	4. Estado de situación integral (P&G)	5. Procesos, procedimientos y manuales de funciones
	5. Rentabilidad, retorno de la inversión	
	6. Capacidad de apalancamiento financiero para nuevas inversiones	6. Nivel de tecnología utilizada en el servicio
	7. Capacidad de competir a bajo costo y precios competitivos	7. Modelo de gestión de talento humano
	8. Imagen del gimnasio de compromiso con el cliente	8. Estilo de dirección y liderazgo democrático
		9. Políticas y mecanismos de evaluación y control de desempeño
	9. Ubicación de la empresa	

Matriz DOFA

	10. Posicionamiento en el mercado en el segmento de jóvenes entre los 14 y 24 años que tienen ingresos medios y un nivel socioeconómico 2 y 3	10. Innovación y desarrollo de servicios.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Creciente interés de las personas por llevar una vida saludable y activa	1. Aprovechar el creciente interés de las personas por llevar una vida saludable y activa para desarrollar y ofrecer nuevos productos o servicios, aprovechando la infraestructura y la experiencia de los instructores. F2, F3: O1, O3	1. Actualizar el nivel tecnológico empleado en el servicio mediante una aplicación móvil que permita la gestión de ventas, la comunicación de datos importantes a los clientes y la generación de informes que muestren indicadores y resultados de desempeño D2, D6: O6
2. La exigente normatividad de los centros de acondicionamiento físico y gimnasios que constituyen una barrera de entrada para los nuevos competidores		
3. Diversidad de proveedores de máquinas y equipos de gimnasio y acondicionamiento físico	2. Mejorar la oferta de servicios mediante la actualización y adición de equipos y máquinas para la actividad complementaria de cardio, con el objetivo de satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes actuales que buscan llevar un estilo de vida saludable y activo aprovechando las capacidades de endeudamiento y apalancamiento financiero de la empresa como medio para implementar una estrategia	2. Establecer alianzas estratégicas financieras con proveedores de servicios fitness, como MATRIX y PRECOR, que ofrezcan condiciones de pago flexibles para la adquisición de máquinas y equipos de gimnasio. Esto facilitará la inversión del gimnasio en equipamiento de alta calidad y elevará el estándar tecnológico de las máquinas, equipos y servicios disponibles. D10: O1, O4, O7
4. Estabilidad en el nivel de empleabilidad e ingresos de la población joven entre 25 a 39 años con ingresos medios		

	de penetración de mercado. F5, F6: O1, O3, O5	
5. Crecimiento de la industria fitness en Colombia		3. Aprovechar el creciente interés de las personas por llevar un estilo de vida saludable
6. Disponibilidad de herramientas de marketing digital	3. Implementar estrategias de marketing digital que promuevan la imagen del gimnasio en cuanto a su compromiso con el cliente y de esta forma aprovechar su posicionamiento en el mercado en el segmento de jóvenes. F8, F10: O1, O6	y activo para introducir innovaciones en las membresías ofrecidas por el gimnasio, incluyendo una opción VIP que abarque los servicios actuales del gimnasio, además de clases grupales de rumba online dirigidas a un nuevo segmento de mercado que es la población joven, de entre 25 y 39 años, con ingresos medios. D6, D10: O1, O4
7. Presencia de nuevas tecnologías en el mercado		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1. LEY 2277 de 2022 por medio de la cual se adopta una reforma tributaria	1. Ampliar el portafolio de servicios mediante la incorporación e instalación de sauna y servicio de masajes los cuales van dirigidos al segmento de mercado actual del gimnasio como medio para implementar una estrategia de desarrollo de producto o servicio. F2, F6, F10: A2, A5	1. Implementar políticas y mecanismos de evaluación y control de desempeño las cuales permitan tener un mayor control sobre la pérdida de clientes debido a la aparición de nuevos competidores con servicios sustitutos de actividad física y bienestar. D2, D9: A5, A7
2. Reforma laboral		
3. Plan de desarrollo municipal (Pasto la gran capital)		
4. Inflación		

<p>5. Aparición de nuevos competidores con servicios sustitutos de actividad física y bienestar</p>	<p>2. Desarrollar un paquete de servicios que incluya la membresía del gimnasio junto con el asesoramiento nutricional, aprovechando el conocimiento y experiencia de los instructores calificados en este campo, con el objetivo de ajustarse a los cambios en las tendencias de consumo y las preferencias de los clientes en cuanto a la actividad física y el bienestar de bajo costo. F3: A6</p>	<p>2. Mejorar el nivel tecnológico del servicio mediante la adquisición de dispositivos modernos que permitan medir y evaluar el progreso de los usuarios para adaptarse a los cambios en las tendencias de consumo y preferencias del cliente en cuanto a la actividad física y bienestar de bajo costo D6: A6</p>
<p>6. Cambios en las tendencias de consumo y preferencias del cliente en cuanto a la actividad física y el bienestar de bajo costo</p>	<p>3. Establecer alianzas estratégicas con empresas mayoristas que ofrecen suplementos deportivos a bajo costo y así desarrollar un nuevo segmento de mercado que tenga interés en cuanto a la actividad física y bienestar de bajo costo. F7: A5, A6</p>	<p>3. Desarrollar nuevos servicios y programas de entrenamiento que se adapten a las necesidades y preferencias de los clientes, reduciendo la posibilidad de perderlos ante la competencia que ofrece alternativas de actividad física y bienestar. D10: A5, A6</p>
<p>7. Saturación del mercado con gimnasios de barrio que compiten por bajos precios</p>	<p>3. Desarrollar nuevos servicios y programas de entrenamiento que se adapten a las necesidades y preferencias de los clientes, reduciendo la posibilidad de perderlos ante la competencia que ofrece alternativas de actividad física y bienestar. D10: A5, A6</p>	<p>3. Desarrollar nuevos servicios y programas de entrenamiento que se adapten a las necesidades y preferencias de los clientes, reduciendo la posibilidad de perderlos ante la competencia que ofrece alternativas de actividad física y bienestar. D10: A5, A6</p>

- **Resultados posibles de la matriz DOFA.** En la matriz DOFA se realiza una combinación de la matriz MEFE con la MEFI con lo cual se crean nuevas estrategias para la empresa, combinando las fortalezas con las oportunidades (FO), las fortalezas con las amenazas (FA), las debilidades con las oportunidades (DO) y las debilidades con las amenazas (DA). Al combinar estas variables entre sí, se crean nuevas estrategias para contrarrestar amenazas y debilidades y aprovechar fortalezas y oportunidades.

Las estrategias FO permiten al gimnasio The Box Sector10 aprovechar las oportunidades externas utilizando sus fortalezas internas. Para lo cual, se han diseñado las siguientes alternativas estrategias:

Aprovechar el creciente interés de las personas por llevar una vida saludable y activa para desarrollar y ofrecer nuevos productos o servicios, aprovechando la infraestructura y la experiencia de los instructores. (Fortalezas F2 y F3 con las Oportunidades O1 y O3)

Mejorar la oferta de servicios mediante la actualización y adición de equipos y máquinas para la actividad complementaria de cardio, con el objetivo de satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes actuales que buscan llevar un estilo de vida saludable y activo aprovechando las capacidades de endeudamiento y apalancamiento financiero de la empresa como medio para implementar una estrategia de penetración de mercado. (Fortalezas F5 y F6 con las Oportunidades O1, O3 y O5)

Implementar estrategias de marketing digital que promuevan la imagen del gimnasio en cuanto a su compromiso con el cliente y de esta forma aprovechar su posicionamiento en el mercado en el segmento de jóvenes. (Fortalezas F8 y F10 con las Oportunidades O1 y O6)

Competir con bajos costos y ofrecer precios competitivos en los servicios prestados a un nuevo segmento de mercado compuesto por personas entre 25 a 39 años con ingresos medios. (Fortaleza F7 con la Oportunidad O3)

Las estrategias FA utilizan las fortalezas internas con las que cuenta el gimnasio The Box Sector10 para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Para lo cual, se han diseñado las siguientes estrategias:

Ampliar el portafolio de servicios mediante la incorporación e instalación de sauna y servicio de masajes los cuales van dirigidos al segmento de mercado actual del gimnasio como medio para implementar una estrategia de desarrollo de producto o servicio. (Fortalezas F2, F6 y F10 y con las Amenazas A2 y A5)

Desarrollar un paquete de servicios que incluya la membresía del gimnasio junto con el asesoramiento nutricional, aprovechando el conocimiento y experiencia de los instructores calificados en este campo, con el objetivo de ajustarse a los cambios en las tendencias de consumo y las preferencias de los clientes en cuanto a la actividad física y el bienestar de bajo costo. (Fortaleza F3 y con la Amenaza A6)

Establecer alianzas estratégicas con empresas mayoristas que ofrecen suplementos deportivos a bajo costo y así desarrollar un nuevo segmento de mercado que tenga interés en cuanto a la actividad física y bienestar de bajo costo. (Fortaleza F7 con las Amenazas A5 y A6)

Aprovechar la infraestructura y experiencia de los instructores calificados para desarrollar servicios que permitan diferenciarse de la competencia y ofrecerlos a un segmento de mercado que actualmente atiende el negocio. (Fortalezas F2, F3 y F10 con las Amenazas A5, A6 y A7)

Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas del gimnasio The Box Sector10 mediante el aprovechamiento de las oportunidades externas. Para lo cual, se han diseñado las siguientes estrategias:

Actualizar el nivel tecnológico empleado en el servicio mediante una aplicación móvil que permita la gestión de ventas, la comunicación de datos importantes a los clientes y la generación de informes que muestren indicadores y resultados de desempeño. (Debilidades D2 y D6 con la Oportunidad O6)

Establecer alianzas estratégicas financieras con proveedores de servicios fitness, como MATRIX y PRECOR, que ofrezcan condiciones de pago flexibles para la adquisición de máquinas y equipos de gimnasio. Esto facilitará la inversión del gimnasio en equipamiento de alta calidad y elevará el estándar tecnológico de las máquinas, equipos y servicios disponibles. (Debilidad D10 con las Oportunidades O1, O4 y O7)

Aprovechar el creciente interés de las personas por llevar un estilo de vida saludable y activo para introducir innovaciones en las membresías ofrecidas por el gimnasio, incluyendo una opción VIP que abarque los servicios actuales del gimnasio, además de clases grupales de rumba online dirigidas a un nuevo segmento de mercado que es la población joven, de entre 25 y 39 años, con ingresos medios. (Debilidades D6, D10 con las Oportunidades O1, O4 y O5)

Las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas del gimnasio The Box Sector10 para evitar las amenazas externas.

Implementar políticas y mecanismos de evaluación y control de desempeño, las cuales permitan tener un mayor control sobre la pérdida de clientes debido a la aparición de nuevos competidores con servicios sustitutos de actividad física y bienestar. (Debilidades D2 y D9 con las Amenazas A5 y A7)

Mejorar el nivel tecnológico del servicio para adaptarse a los cambios en las tendencias de consumo y preferencias del cliente en cuanto a la actividad física y bienestar de bajo costo. (Debilidad D6 con la Amenaza A6)

Desarrollar nuevos servicios y programas de entrenamiento que se adapten a las necesidades y preferencias de los clientes, reduciendo la posibilidad de perderlos ante la competencia que ofrece alternativas de actividad física y bienestar. (Debilidad D10 con las Amenazas A5 y A6)

2.3.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) es una herramienta ampliamente utilizada en la dirección estratégica de las organizaciones, puesto que, proporciona una visión general de la posición competitiva de la empresa en relación con sus competidores y ayuda a identificar áreas clave para aprovechar fortalezas y superar debilidades. Al analizar los factores internos y externos que afectan al gimnasio The Box Sector10, la PEYEA permite tomar decisiones informadas y formular estrategias sólidas que impulsen su crecimiento y éxito a largo plazo.

Para realizar el análisis de la fuerza financiera, se consideró la información proporcionada por el propietario de la empresa The Box Sector10 con relación a esta área del gimnasio. Específicamente, se extrajo información relevante de los estados de situación financiera de la empresa, los cuales permiten conocer su situación financiera y económica actual. Esto permitió tener una perspectiva clara para evaluar la fuerza financiera y determinar la calificación adecuada para cada factor evaluado.

Tabla 17

Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA

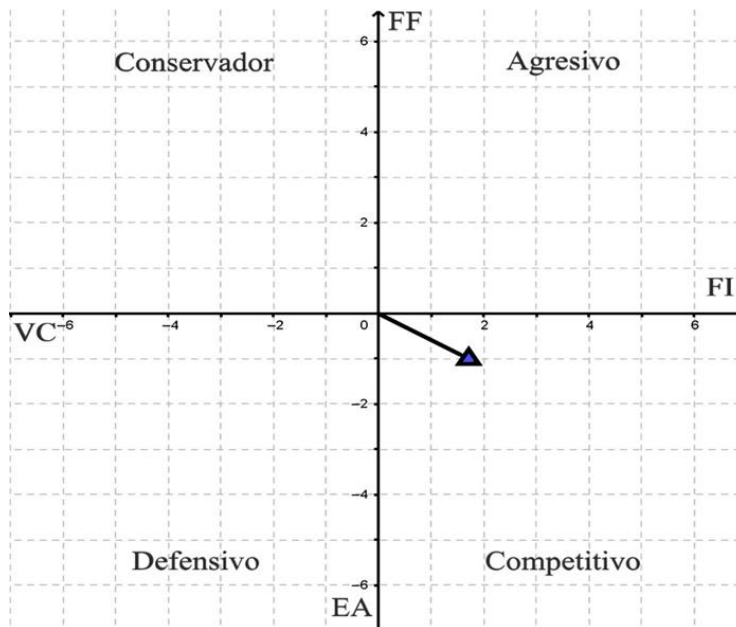
<hr/>			
X = VC + FI	1,7		
<hr/>			
Y = FF + EA	-1,0		
<hr/>			
Matriz PEYEA			
Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Fuerza Financiera (FF)	Valor	Estabilidad Del Ambiente (EA)	Valor
Rendimiento sobre la inversión	3	Cambios tecnológicos	-6
Apalancamiento	3	Tasa de inflación	-3
Liquidez	2	Variación de la demanda	-3
Capital de trabajo	2	Rango de precios de los productos de la competencia	-2
Flujo de capital	2	Barreras de ingreso al mercado	-3
<hr/>			

Facilidad para salir del mercado	4	Presión competitiva	-4
		Elasticidad de precios de la demanda	-5
Promedio	2,7	Promedio	-3,7
Ventaja Competitiva (VC)	Valor	Fuerza De La Industria (FI)	Valor
Participación en el mercado	-3	Potencial de crecimiento	6
Calidad del producto	-2	Potencial de utilidades	4
Portafolio de servicios	-5	Estabilidad financiera	3
Lealtad de los clientes	-2	Conocimiento tecnológico	5
Marketing digital	-3	Intensidad de capital	5
Precios competitivos	-2	Facilidad de ingreso en el mercado	3
Control sobre proveedores y distribuidores	-1	Productividad, utilización de la capacidad	4
Promedio	-2,6	Promedio	4,3

Nota: elaboración propia adaptado del modelo de Fred David

Figura 28

Matriz PEYEA



De acuerdo con la matriz PEYEA, las capacidades competitivas de la empresa en cuanto a FF y VC que presenta frente a las condiciones del entorno determinadas por la EA y FI permiten localizar a The Box Sector10 en el cuadrante COMPETITIVO, ubicado en la parte inferior derecha de la gráfica (X 1.7, Y -1.0), esto significa que el gimnasio, cuenta con una fuerza financiera débil al no contar con solidez financiera o un musculo financiero, de igual forma no ha desarrollado o no cuenta con ventajas o capacidad competitiva para hacerle frente a la industria, además la estabilidad del entorno es desfavorable pero la fuerza de la industria es favorable por su crecimiento del 20%, lo anterior indica que al encontrarse en esta posición puede seguir alternativas estratégicas tales como: la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y las alianzas estratégicas.

Penetración del mercado: Esta estrategia apunta a incrementar las ventas dentro de una base o segmento de clientes en el cual la empresa ya opera, como lo es el segmento de jóvenes entre los 14 y 24 años, con ingresos medios y un nivel socioeconómico 2 y 3 de la comuna seis, compuesto por 3.452 jóvenes. (Plan de vida comunitario PDT Nariño, "Documento base del plan de vida de la comuna 6", 2022). Los cuales muestran una preferencia por el gimnasio debido a la calidad del servicio y a la presencia de entrenadores calificados, generando así competitividad frente a las empresas ya consolidadas.

Las alternativas estratégicas de la empresa The Box Sector10, atendiendo a esta posibilidad de estrategia de penetración de mercado son:

- Mejorar la oferta de servicios mediante la actualización y adición de equipos y máquinas para la actividad complementaria de cardio, con el objetivo de satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes actuales que buscan llevar un estilo de vida saludable y activo aprovechando las capacidades de endeudamiento y apalancamiento financiero de la empresa como medio para implementar una estrategia de penetración de mercado.
- Implementar estrategias de marketing digital que promuevan la imagen del gimnasio en cuanto a su compromiso con el cliente y de esta forma aprovechar su posicionamiento en el mercado en el segmento de jóvenes.

Desarrollo de producto: La estrategia de desarrollo de producto se enfoca en la creación o implementación de servicios nuevos para la empresa así existan en el mercado, constituyendo una estrategia de seguidor y en la mejora de productos y servicios existentes para satisfacer las necesidades y demandas del mercado. Implica invertir recursos en investigación y desarrollo de productos innovadores y mejorar los productos existentes, con el objetivo de aumentar la participación en el mercado y mejorar la rentabilidad del negocio.

Por lo cual las alternativas estratégicas de desarrollo de producto que The Box Sector10 podría implementar son:

- Aprovechar el creciente interés de las personas por llevar una vida saludable y activa para desarrollar y ofrecer nuevos productos o servicios, aprovechando la infraestructura y la experiencia de los instructores.
- Ampliar el portafolio de servicios mediante la incorporación e instalación de sauna y servicio de masajes los cuales van dirigidos al segmento de mercado actual del gimnasio como medio para implementar una estrategia de desarrollo de producto o servicio.
- Desarrollar nuevos servicios y programas de entrenamiento que se adapten a las necesidades y preferencias de los clientes, reduciendo la posibilidad de perderlos ante la competencia que ofrece alternativas de actividad física y bienestar.

Desarrollo de mercado: Se refiere a la estrategia de introducir los productos o servicios actuales en una nueva área geográfica con el objetivo de expandir el alcance de la empresa y aumentar su participación en el mercado.

Esta estrategia implica la investigación de nuevos mercados, la identificación de oportunidades y la adaptación de los productos o servicios para satisfacer las necesidades y preferencias de los consumidores de la nueva área geográfica. El desarrollo de mercado también puede incluir la expansión de la distribución y la promoción de los productos o servicios en la nueva área geográfica. En cuanto a este tipo de estrategias, el análisis DOFA permitió identificar las siguientes:

- Aprovechar el creciente interés de las personas por llevar un estilo de vida saludable y activo para introducir innovaciones en las membresías ofrecidas por el gimnasio, incluyendo una opción VIP que abarque los servicios actuales del gimnasio, además de clases grupales de rumba online dirigidas a un nuevo segmento de mercado que es la población joven, de entre 25 y 39 años, con ingresos medios.

Alianzas estratégicas: Son un componente clave de la planificación estratégica en la que las organizaciones buscan fortalecer su posición en el mercado mediante la colaboración y la asociación con otras empresas

Por lo cual las alternativas estratégicas con alianzas estratégicas que The Box Sector10 podría implementar son:

- Establecer alianzas estratégicas financieras con proveedores de servicios fitness, como MATRIX y PRECOR, que ofrezcan condiciones de pago flexibles para la adquisición de máquinas y equipos de gimnasio. Esto facilitará la inversión del gimnasio en equipamiento de alta calidad y elevará el estándar tecnológico de las máquinas, equipos y servicios disponibles.

2.3.3 Matriz Interna y Externa (IE)

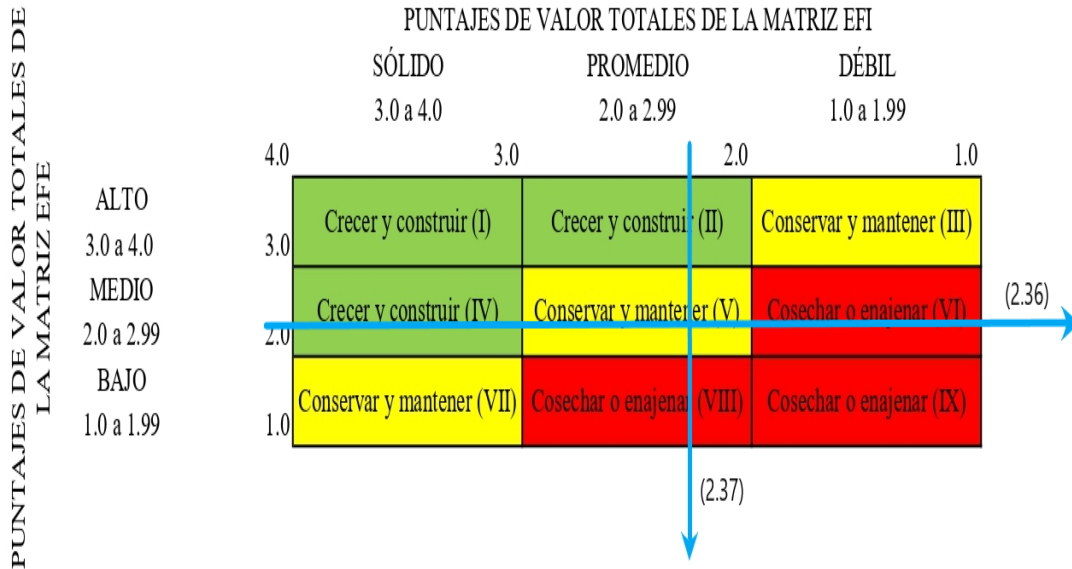
La Matriz Interna y Externa (IE) es una herramienta útil para evaluar la situación general de una organización, en este caso, el gimnasio The Box Sector10. Esta matriz se basa en la comparación de las matrices EFI (Evaluación de Factores Internos) y EFE (Evaluación de Factores Externos), y tiene en cuenta el impacto de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

La matriz EFI se relaciona con el eje X, que representa los factores internos, mientras que la matriz EFE se relaciona con el eje Y, que representa los factores externos. Al combinar ambas matrices, se obtiene una visión completa de la situación del gimnasio.

Resultados MEFE (2,36) y resultados MEFI (2,37)

Figura 29

Matriz interna y externa



Análisis: De acuerdo con los resultados obtenidos de la matriz IE, el gimnasio The Box Sector10 se encuentra ubicado en el cuadrante V, lo cual indica que teniendo en cuenta las características del entorno este es competitivo y desfavorable y las capacidades internas con las que cuenta de la empresa actualmente no son las mejores para hacerle frente a este, lo cual implica que el gimnasio al estar en este cuadrante debe conservar y mantener su cuota de mercado actual esto por medio de estrategias tales como:

Penetración en el mercado: Esta estrategia permite aumentar la participación en el mercado de los productos o servicios actuales a través de importantes esfuerzos de marketing. Esto implica promocionar de manera efectiva los servicios del gimnasio y atraer a nuevos clientes dentro del mismo segmento de mercado, o arrebatarle clientes a la competencia entendida como otros gimnasios de barrio, así como retener a los clientes existentes.

- Desarrollo de productos y servicios: Esta estrategia implica mejorar los productos o servicios actuales o desarrollar e incorporar nuevos productos o servicios para incrementar las ventas. El

gimnasio puede ofrecer nuevas alternativas como clases grupales, programas de entrenamiento especializados, servicios de nutrición personalizados o incluso implementar tecnología innovadora en cuanto a máquinas, equipos de gimnasio y sistemas de control de acceso en sus instalaciones.

Al implementar estas estrategias, el gimnasio The Box Sector10 podrá consolidar su posición en el mercado, mantener a sus clientes satisfechos y atraer a nuevos clientes, lo que contribuirá al crecimiento y éxito continuo del negocio.

En cuanto a este tipo de estrategias, el análisis DOFA permitió identificar las siguientes estrategias o tácticas FA para poner en práctica lo anteriormente mencionado, las cuales tienen como objetivo utilizar las fortalezas de la empresa para reducir el impacto de las amenazas:

- Ampliar el portafolio de servicios mediante la incorporación e instalación de sauna y servicio de masajes los cuales van dirigidos al segmento de mercado actual del gimnasio como medio para implementar una estrategia de desarrollo de producto o servicio.
- Desarrollar un paquete de servicios que incluya la membresía del gimnasio junto con el asesoramiento nutricional, aprovechando el conocimiento y experiencia de los instructores calificados en este campo, con el objetivo de ajustarse a los cambios en las tendencias de consumo y las preferencias de los clientes en cuanto a la actividad física y el bienestar de bajo costo.
- Aprovechar la infraestructura y experiencia de los instructores calificados para desarrollar servicios que permitan diferenciarse de la competencia y ofrecerlos a un segmento de mercado con ingresos medios.

2.3.4 Matriz de la Gran Estrategia

La matriz de la gran estrategia es una herramienta fundamental para las empresas, ya que, proporciona una visión global de su posición competitiva y las oportunidades y desafíos que enfrenta el mercado en su entorno. Esta matriz recomienda qué estrategias debe seguir una organización de acuerdo con la posición competitiva que la caracteriza y el crecimiento del

mercado; para esto establece cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales recomienda determinadas estrategias.

Al efectuar el análisis correspondiente para el gimnasio The Box Sector10, el resultado permite ubicar a la empresa en el cuadrante dos, ya que, según el análisis la industria se encuentra en una fase de rápido crecimiento del mercado la cual alcanza un incremento del 20%, tal como se refleja en la figura 3. Además, el análisis de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), revela que la empresa está en una posición competitiva desfavorable o débil en comparación con sus competidores. Esto se debe a la presencia de debilidades en aspectos clave, como su portafolio de servicios, su capacidad de innovación y desarrollo de productos y servicios, así como su participación en el mercado.

Figura 30

Matriz de la gran estrategia



Análisis: El análisis de la Matriz de la Gran Estrategia indica que The Box Sector10 se ubica en el cuadrante dos, puesto que, se encuentra en una industria de crecimiento rápido, pero tiene una posición competitiva débil, por lo tanto, para mejorar su competitividad y mantener su posición en el segmento actual de mercado, debe basar sus estrategias en el desarrollo y penetración de mercado y el desarrollo de los productos.

En cuanto a este tipo de estrategias, el análisis DOFA permitió identificar las siguientes estrategias o tácticas DO para poner en práctica lo anteriormente mencionado, las cuales tienen como objetivo mejorar la posición competitiva débil y aprovechar el rápido crecimiento del mercado:

- Actualizar el nivel tecnológico empleado en el servicio mediante una aplicación móvil que permita la gestión de ventas, la comunicación de datos importantes a los clientes y la generación de informes que muestren indicadores y resultados de desempeño.
- Establecer alianzas estratégicas financieras con proveedores de servicios fitness, como MATRIX y PRECOR, que ofrezcan condiciones de pago flexibles para la adquisición de máquinas y equipos de gimnasio. Esto facilitará la inversión del gimnasio en equipamiento de alta calidad y elevará el estándar tecnológico de las máquinas, equipos y servicios disponibles.
- Aprovechar el creciente interés de las personas por llevar un estilo de vida saludable y activo para introducir innovaciones en las membresías ofrecidas por el gimnasio, incluyendo una opción VIP que abarque los servicios actuales del gimnasio, además de clases grupales de rumba online dirigidas a un nuevo segmento de mercado que es la población joven, de entre 25 y 39 años, con ingresos medios.

2.3.5 Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE)

Del análisis de las matrices anteriormente presentadas se desprenden varias estrategias que el gimnasio The Box Sector10 podría aplicar. Las tres recomendaciones más atractivas son las siguientes:

Tabla 18

Estrategias para la matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE)

No	Estrategias planteadas
1.	Desarrollo de producto o servicio: Ampliar el portafolio de servicios mediante la incorporación e instalación de sauna y servicio de masajes los cuales van dirigidos al segmento de mercado actual del gimnasio.
2.	Penetración de mercado: Mejorar la oferta de servicios mediante la actualización y adición de equipos y máquinas para la actividad complementaria de cardio, con el objetivo de satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes actuales que buscan llevar un estilo de vida saludable y activo aprovechando las capacidades de endeudamiento y apalancamiento financiero de la empresa.
3.	Desarrollo de mercado: Aprovechar el creciente interés de las personas por llevar un estilo de vida saludable y activo para introducir innovaciones en las membresías ofrecidas por el gimnasio, incluyendo una opción VIP que abarque los servicios actuales del gimnasio, además de clases grupales de rumba online dirigidas a un nuevo segmento de mercado que es la población joven, de entre 25 y 39 años, con ingresos medios.

Tabla 19*Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE)*

Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE)									
No.	Factor Clave de Éxito	Ponderación	Desarrollo de Producto		Penetración de Mercado		Desarrollo de Mercado		
			PA	CA	PA	CA	PA	CA	
Oportunidades									
1.	Creciente interés de las personas por llevar una vida saludable y activa	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	
2.	La exigente normatividad de los centros de acondicionamiento físico y gimnasios que constituyen una barrera de entrada para los nuevos competidores	0,05	2	0,1	3	0,15	2	0,1	
3.	Diversidad de proveedores de máquinas y equipos de gimnasio y acondicionamiento físico	0,06	4	0,24	4	0,24	1	0,06	
4.	Estabilidad en el nivel de empleabilidad e ingresos de la población joven entre 25 a 39 años con ingresos medios	0,08	2	0,16	3	0,24	4	0,32	
5.	Crecimiento de la industria fitness en Colombia	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	
6.	Disponibilidad de herramientas de marketing digital	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21	

7.	Presencia de nuevas tecnologías en el mercado	0,07	4	0,28	4	0,28	1	0,07
Amenazas								
1.	Ley 2277 de 2022 por medio de la cual se adopta una reforma tributaria	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15
2.	Reforma laboral	0,05	1	0,05	3	0,15	1	0,05
3.	Plan de desarrollo municipal (Pasto la gran capital)	0,05	2	0,1	3	0,15	1	0,05
4.	Inflación	0,05	4	0,2	4	0,2	2	0,1
5.	Aparición de nuevos competidores con servicios sustitutos de actividad física y bienestar	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1
6.	Cambios en las tendencias de consumo y preferencias del cliente en cuanto a la actividad física y el bienestar de bajo costo	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
7.	Saturación del mercado con gimnasios de barrio que compiten por precios bajos	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Subtotal		1		3,19		3,27		2,49
Fortalezas								
1.	Software para gestión de distintas áreas	0,02	1	0,02	1	0,02	2	0,04
2.	Adecuada infraestructura, maquinaria y equipos eficientes	0,07	4	0,28	3	0,21	2	0,14
3.	Experiencia laboral (Instructores calificados)	0,07	3	0,21	4	0,28	2	0,14
4.	Estado de situación integral (P&G)	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09
5.	Rentabilidad, retorno de la inversión	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12

6.	Capacidad de apalancamiento financiero de nuevas inversiones	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12
7.	Capacidad de competir a bajo costos y precios competitivos	0,02	2	0,04	2	0,04	4	0,08
8.	Imagen del gimnasio de compromiso con el cliente	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14
9.	Ubicación de la empresa	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21
10.	Posicionamiento en el mercado en el segmento de jóvenes entre los 14 y 24 años que tienen ingresos medios y un nivel socioeconómico 2 y 3	0,04	4	0,16	4	0,16	1	0,04
Debilidades								
1.	Plataforma estratégica. (M,V,Ob,Vc,Pi)	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14
2.	Cultura empresarial de gestión con indicadores y resultados de desempeño	0,07	2	0,14	2	0,14	3	0,21
3.	Modelos de gestión por objetivos	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12
4.	Modelos de gestión y toma de decisiones organizacional	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
5.	Procesos, procedimientos y manuales de funciones	0,06	2	0,12	3	0,18	3	0,18
6.	Nivel de Tecnología utilizada en el servicio	0,04	4	0,16	3	0,12	2	0,08
7.	Modelo de gestión de talento humano	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1
8.	Estilo de dirección o liderazgo democrático	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12
9.	Políticas y mecanismos de evaluación y control de desempeño	0,03	3	0,09	4	0,12	4	0,12

10.	Innovación y desarrollo de servicios	0,04	2	0,08	4	0,16	4	0,16
	Subtotal	1		2,86		2,99		2,56
	Total			6,05		6,26		5,05

Nota: Elaboración propia adaptada del modelo Matriz de Planeación Estrategia Cuantitativa de Fred. David

- **Análisis Matriz MPEC:** Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC), se han calificado las estrategias seleccionadas y se han determinado los puntajes de atractividad a partir de los factores internos y externos que son críticos para el éxito. La estrategia con un mayor grado de atracción para el gimnasio The Box Sector10 es la No. 2 con una puntuación de 6,26 puntos, la cual consiste en penetración de mercado, esta estrategia permite emplear un mayor número de fortalezas relacionadas con la rentabilidad, retorno de la inversión y la capacidad de apalancamiento financiero de la empresa para realizar nuevas inversiones, de igual forma permite aprovechar las oportunidades del entorno en cuanto al creciente interés de las personas por llevar un estilo de vida saludable y activo, la diversidad de proveedores de máquinas y equipos de gimnasio y acondicionamiento físico disponibles en el mercado y el crecimiento de la industria fitness en Colombia.

El segundo lugar con una puntuación de 6,05 puntos se ubica la estrategia consistente en desarrollo de producto o servicio, esta estrategia permite emplear un mayor número de fortalezas relacionadas con la adecuada infraestructura, maquinaria y equipos eficientes, la capacidad de apalancamiento financiero para nuevas inversiones y el posicionamiento en el mercado en el segmento de jóvenes entre los 14 a 24 años que tienen ingresos medios y un nivel socioeconómico 2 y 3, de igual forma permite utilizar estas fortalezas para evitar amenazas como la reforma laboral y la aparición de nuevos competidores con servicios sustitutos de actividad física y bienestar.

El tercer lugar, con una puntuación de 5,01 puntos lo obtuvo la estrategia consistente en desarrollo de mercado, esta estrategia permite superar las debilidades relacionada con el nivel de tecnología utilizada en el servicio y la innovación y desarrollo de servicios, para aprovechar las oportunidades relacionadas con el creciente interés de las personas por llevar una vida saludable y activa y la estabilidad en el nivel de empleabilidad e ingresos de la población joven entre los 25 y 39 años con ingresos medios. En conclusión, las demás estrategias, aunque también son importantes, podrían considerarse complementarias a la estrategia principal, ya que, buscan brindar resultados pertinentes y adecuados a la empresa.

2.4 Plan de acción

A partir de los resultados obtenidos en el objetivo de la investigación, se establece un plan de acción para aplicar las estrategias de direccionamiento a la empresa. Este plan de acción se enfoca en implementar las estrategias identificadas con el fin de lograr los objetivos establecidos y posicionar a la empresa de manera efectiva en el mercado. Se llevarán a cabo acciones específicas y se asignarán recursos necesarios para asegurar la ejecución exitosa de las estrategias y alcanzar el crecimiento y la sostenibilidad deseados.

2.4.1 Estrategia competitiva

La estrategia competitiva genérica propuesta para el gimnasio The Box Sector10 es la de enfoque con diferenciación de servicios en el segmento de mercado actual en el que opera. El objetivo es aprovechar las capacidades de la empresa, como la adecuada infraestructura, los instructores calificados y el posicionamiento en el mercado en el segmento de jóvenes entre los 14 a 24 años que tienen ingresos medios y un nivel socioeconómico 2 y 3. Esta estrategia busca hacer al gimnasio más competitivo y que este pueda cautivar al mercado y evitar que los competidores directos lo imiten fácilmente en el corto plazo.

Teniendo en cuenta lo anterior y a partir del posicionamiento competitivo de Michael Porter, se ha identificado que la estrategia competitiva del gimnasio The Box Sector10 es la siguiente:

Aprovechar la infraestructura y experiencia de los instructores calificados para mejorar los servicios de musculación que ofrece el gimnasio a través de la inclusión de nuevos equipos, la cualificación del personal y la ampliación de las instalaciones en el mediano plazo con lo cual se busca diferenciarse de la competencia y orientarlos al segmento de clientes seleccionado.

2.4.2 Estrategias corporativas

Estrategia corporativa principal: La estrategia corporativa principal será de penetración de mercado la cual busca incrementar la participación de la empresa en el mercado regional, dicha estrategia consiste en:

- Mejorar la oferta de servicios mediante la actualización y adición de equipos y máquinas para la actividad complementaria de cardio, con el objetivo de satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes actuales que buscan llevar un estilo de vida saludable y activo aprovechando las capacidades de endeudamiento y apalancamiento financiero de la empresa como medio para implementar una estrategia de penetración de mercado.

Estrategia corporativa alternativa: Como estrategia alternativa a la de desarrollo de producto o servicio se ha planteado la siguiente:

- Ampliar el portafolio de servicios mediante la incorporación e instalación de sauna y servicio de masajes los cuales van dirigidos al segmento de mercado actual del gimnasio como medio para implementar una estrategia de desarrollo de producto o servicio.

Estrategia corporativa contingente: Como estrategia contingente a la de desarrollo de mercado se ha planteado la siguiente:

- Aprovechar el creciente interés de las personas por llevar un estilo de vida saludable y activo para introducir innovaciones en las membresías ofrecidas por el gimnasio, incluyendo una opción VIP que abarque los servicios actuales del gimnasio, además de clases grupales de rumba online dirigidas a un nuevo segmento de mercado que es la población joven, de entre 25 y 39 años, con ingresos medios.

2.4.3 Plan de acción

Estrategia (Penetración de mercado)

- Mejorar la oferta de servicios mediante la actualización y adición de equipos y máquinas para la actividad complementaria de cardio, con el objetivo de satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes actuales que buscan llevar un estilo de vida saludable y activo aprovechando las capacidades de endeudamiento y apalancamiento financiero de la empresa como medio para implementar una estrategia de penetración de mercado.

Tabla 20

Plan de acción 2024-2026

Objetivo	Actividad o acción	Plazo		Responsable	Indicador de gestión	Presupuesto
		Inicio	Finalización			
Lograr un crecimiento del 30% en la participación del mercado actual en los próximos 3 años	Realizar alianzas estratégicas financieras con proveedores de servicios fitness, como MATRIX y PRECOR, que ofrezcan condiciones de pago flexibles para la adquisición de máquinas y equipos de gimnasio.	15 de enero 2024	15 de julio 2024	Gerente / Asesor comercial	Número de alianzas concretadas / número de alianzas solicitadas	\$35.000.000
	Implementar un programa de fidelización y recompensas para atraer y retener clientes para llegar a una audiencia más amplia del segmento de mercado	30 de enero 2025	30 de diciembre 2025	Gerente / Profesional en mercadeo	Gastos de marketing y ventas / número de nuevos clientes	Número de nuevos clientes /

						número de clientes totales	
	Implementar un sistema CRM asequible a MiPyMes con prestaciones limitadas con el propósito de gestionar los elementos básicos de relaciones con los usuarios	2 de julio 2026	2 de julio 2026	Gerente / Ingeniero de sistemas		Porcentaje de clientes potenciales que se convierten en usuarios	
	Adquirir dispositivos modernos que permitan medir y evaluar el progreso de los usuarios	30 de enero 2027	30 de junio 2027	Gerente		Número de nuevos dispositivos modernos implementados	
Incrementar los ingresos del gimnasio en un 30% en los próximos 3 años	Diversificar el portafolio de productos relacionados con la salud y el fitness, como suplementos, ropa deportiva, accesorios entre otros.	30 de junio 2024	30 de junio 2025	Gerente / Instructores		Ingresos generados por la diversificación del portafolio / ingresos totales	\$50.000.000
	Ofrecer opciones de membresías trimestrales, semestrales, anuales y VIP	15 de julio 2025	15 de julio 2026	Gerente / Asesor financiero		Ingresos de categorías (mensual, trimestral,	

						semestral, anual y VIP) / Ingresos totales
Desarrollar una estrategia de empaquetamiento de servicios que incluya membresías y asesoramiento nutricional	4 de agosto 2026	4 de agosto 2027	Gerente / Profesional en Mercadeo / nutricionista			Número de clientes que adquirieron el empaquetamiento / número de clientes totales Ingresos por el nuevo servicio / ingresos totales
Ofertar un programa premium de entrenamiento personalizado	10 de agosto 2027	10 de agosto 2028	Gerente / Instructores			Número de clientes que adquieren el programa premium / número de clientes totales

	Ofrecer clases grupales de rumba, cardio y programas de capacitación especiales	20 de octubre 2027	de 20 de octubre 2028	Gerente / Instructores	Número de clientes atraídos / nuevos servicios
Posicionar al gimnasio como la opción más asequible y preferida en la categoría de gimnasios de barrio en los próximos 3 años, superando a la competencia en la comuna 6 de la ciudad de Pasto.	Colaborar con negocios locales que ofrecen servicios complementarios con el fin de hacer más atractivo al gimnasio	10 de noviembre 2024	de 10 de mayo 2025	Gerente / Asesor financiero / Asesor comercial	Número de colaboraciones concretadas / Número de colaboraciones solicitadas
	Organizar eventos deportivos o competencias dentro del gimnasio para atraer a entusiastas del fitness y	2 de febrero 2025	2 de julio 2026	Gerente / Comunicador social	Número de nuevos clientes / Número de eventos

aumentar la visibilidad del gimnasio.								
Brindar un excelente servicio al cliente para posicionarse como la opción preferida en la categoría de gimnasios de barrio.	15 de febrero de 2026	30 de diciembre de 2027		Gerente / Instructores / Recepcionistas		Índice de satisfacción del cliente		
Crear una estrategia de marketing sólida que incluya publicidad en línea y offline, redes sociales, contenido de blog, email marketing, y campañas promocionales.	1 de marzo de 2027	30 de noviembre de 2028		Gerente / Profesional de mercadeo		Gastos de marketing / número de nuevos clientes		
Capacitar al personal para brindar un excelente servicio al cliente y fomentar la satisfacción de los miembros, lo que puede conducir a la retención y referencias.	30 de mayo de 2028	30 de diciembre de 2028		Gerente / Fisioterapeuta		Número de empleados capacitados / número de capacitaciones		

2.5 Mecanismos de seguimiento y evaluación

Mediante la definición de los mecanismos de seguimiento y evaluación al plan de direccionamiento estratégico de la empresa The Box Sector10 podrá realizar un seguimiento sistemático y objetivo de los avances en el cumplimiento de sus metas y objetivos, así como identificar áreas de mejora o ajuste para el logro de sus resultados.

Para este tipo de ejercicio teniendo en cuenta las características de la empresa los mecanismos de seguimiento se realizarán por medio de:

- **Reuniones de seguimiento periódicas:** las reuniones de seguimiento permiten a los responsables del plan hacer encuentros periódicos para revisar el progreso, discutir los desafíos y tomar decisiones sobre posibles ajustes. Estas reuniones son una oportunidad para mantener a todas las partes involucradas comprometidas y alineadas con los objetivos del plan de acción.
- **Presentación de informes de progreso:** Los informes de progreso son documentos que se elaboran periódicamente para informar sobre el avance del plan de acción. Estos informes pueden incluir información sobre las actividades realizadas, los resultados obtenidos, los desafíos encontrados y las enseñanzas aprendidas. Los informes de progreso son una herramienta importante para mantener a todas las partes interesadas informadas sobre el estado del plan de acción.
- **Listas de chequeo:** Las listas de chequeo son una herramienta de evaluación en forma de tabla, en la que se incluye una serie de aspectos cuyo logro se espera alcanzar y permite indicar si se cumplieron o no. Son un mecanismo de seguimiento eficaz para los planes de acción, ya que, permiten verificar el cumplimiento de los objetivos y metas de manera rápida y sencilla, así como para identificar áreas de mejora. Para ello, deben estar diseñadas de manera que incluyan los indicadores clave de desempeño establecidos para el plan.

Tabla 21

Tablero de indicadores

Indicador	Responsable
Número de alianzas concretadas / Número de alianzas solicitadas	Gerente
Número de nuevos clientes / Número total de clientes	Gerente
Ingresos por el nuevo servicio / Ingresos totales	Gerente
Gastos de marketing y ventas / Número de nuevos clientes	Gerente
Número de clientes que adquirieron el empaquetamiento / Número de clientes totales	Gerente
Ingresos de categorías (mensual, trimestral, semestral, anual y VIP) / Ingresos totales	Gerente
Ingresos generados por la diversificación de portafolio / Ingresos totales	Gerente
Número de estrategias de marketing implementadas / Número de estrategias de marketing proyectadas	Gerente
Número de empleados capacitados/ Número de capacitaciones	Gerente
Número de clientes atraídos / Nuevos servicios	Gerente
Número de nuevos clientes / Número de eventos	Gerente
Índice de satisfacción del cliente	Gerente

3 Conclusiones

Con la presente investigación se identificó la situación competitiva interna y externa del gimnasio The Box Sector10, a través del diagnóstico externo, sectorial e interno. Se identificaron fortalezas como la adecuada infraestructura, la maquinaria y equipos eficientes, la ubicación de la empresa, la experiencia laboral de los instructores calificados, la capacidad de competir a bajos costos y precios competitivos, la imagen del gimnasio de compromiso con el cliente, el posicionamiento en el mercado en el segmento de jóvenes entre los 14 a 24 años que tienen ingresos medios y un nivel socioeconómico 2 y 3, el software para la gestión de distintas áreas, el estado de situación integral (P&G), la rentabilidad y el retorno de la inversión, la capacidad de apalancamiento financiero de nuevas inversiones.

De igual forma encontraron debilidades como la ausencia de la plataforma estratégica, la cultura empresarial de gestión con indicadores y resultados de desempeño, el estilo de dirección o liderazgo democrático, los modelos de gestión por objetivos, los procesos, procedimientos y manuales de funciones, los modelos de gestión y toma de decisiones organizacional, el nivel de tecnología utilizado en el servicio, la innovación y desarrollo de servicios, el modelo de gestión de talento humano, las políticas y mecanismos de evaluación y control de desempeño.

En cuanto a oportunidades se identificó el creciente interés de las personas por llevar una vida saludable y activa, la exigente normatividad de los centros de acondicionamiento físico y gimnasios que constituyen una barrera de entrada para los nuevos competidores, la diversidad de proveedores de máquinas y equipos de gimnasio y acondicionamiento físico, la estabilidad en el nivel de empleabilidad e ingresos de la población joven entre 25 a 39 años con ingresos medios, el crecimiento de la industria fitness en Colombia, la disponibilidad de herramientas de marketing digital, la presencia de nuevas tecnologías en el mercado.

En cuanto a las amenazas del entorno se encontró la ley 2277 de 2022 por medio de la cual se adopta una reforma tributaria, la reforma laboral, el plan de desarrollo municipal (Pasto la gran capital), la inflación, la aparición de nuevos competidores con servicios sustitutos de actividad física y bienestar, los cambios en las tendencias de consumo y preferencias del cliente en cuanto a

actividad física y bienestar de bajo costo, la saturación del mercado con gimnasios de barrio que compiten por bajos precios.

El gimnasio debe enfocarse en aprovechar las oportunidades y en mejorar su capacidad interna. Para ello, se definió un direccionamiento estratégico acorde a los requerimientos de la empresa, el cual, permite tener un enfoque claro al momento de alcanzar los objetivos planteados en el mismo. Además, se elaboró una plataforma estratégica en la cual, se establecen la misión, visión, objetivos, políticas, principios y valores que definen la orientación y el rumbo de la organización a largo plazo.

La posición estratégica del gimnasio, la cual, es competitiva y consiste en aprovechar la infraestructura y experiencia de los instructores calificados para mejorar los servicios de musculación que ofrece el gimnasio a través de la inclusión de nuevos equipos, la cualificación del personal y la ampliación de las instalaciones en el mediano plazo con lo cual se busca diferenciarse de la competencia y orientarlos al segmento de clientes seleccionado.

La resistencia al cambio por parte de los empleados es una dificultad significativa, ya que, están acostumbrados a trabajar de cierta manera y se resisten a los cambios propuestos en los procesos y enfoques. Esto dificulta la implementación del ejercicio de planeación estratégica, que requiere la participación y colaboración de todos los miembros de la organización.

La gerencia del gimnasio The Box Sector10 muestra una actitud positiva frente a los cambios propuestos por el plan de direccionamiento estratégico. Están dispuestos a adaptarse y adoptar nuevas estrategias para impulsar el crecimiento y la competitividad de la organización.

En conclusión, la gerencia muestra una actitud positiva y receptiva frente a los cambios propuestos por el plan de direccionamiento estratégico, y su disposición para adaptarse, innovar y comprometerse refleja su compromiso con el crecimiento y el éxito a largo plazo de la organización.

4 Recomendaciones

Una vez concluido el trabajo de investigación y la propuesta de direccionamiento para el gimnasio The Box Sector10 se recomienda lo siguiente:

Se recomienda al gimnasio The Box Sector10 llevar a cabo la presente propuesta de planeación estratégica cumpliendo de manera oportuna los plazos establecidos para lograr un mejor desempeño en la empresa. Además, se sugiere que el gimnasio siga de manera oportuna cada una de las actividades plasmadas en el plan para que cumpla a cabalidad los objetivos planteados. El gerente del gimnasio The Box Sctor10 debe realizar continuamente un control y seguimiento de las estrategias utilizadas para saber si se están cumpliendo los objetivos propuestos, minimizar errores y tener un mejor rendimiento. Asimismo, se recomienda que la empresa implemente los mecanismos de seguimiento y evaluación de manera oportuna y sistemática para aprovechar al máximo los beneficios de la planeación estratégica. Por último, es importante definir claramente los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo en la implementación del plan de acción.

Comunicar el plan de direccionamiento estratégico a todos los miembros del gimnasio y fomentar su participación en su implementación.

El gerente y los colaboradores de la empresa deben estar involucrados en el proceso de implementación del plan de direccionamiento estratégico, esto garantizará que el plan sea adecuado para la empresa y que tenga un mejor impacto.

Referencias bibliográficas

- Alfonso, Katherin (2017). La República, *Cuánto cuesta al mes llevar una rutina fitness*,
<https://www.larepublica.co/consumo/cuanto-le-cuesta-al-mes-llevar-una-rutina-fitness-2512016>
- Ansoff, I. (1999). *La dirección estratégica en práctica empresarial*. Addison Wesley Longman.
- Ariza, Astrid y Rodriguez Yexaray, (2021). El papel del contador en el desarrollo sustentable hacia una equidad ambiental, social y económica.
<https://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2016/4sin/C14.pdf>
- Banco de la República (2023) Colombia. TRM Peso colombiano por dólar
<https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/trm>
- Bojórquez Martha y Pérez Antonio. (2013). Planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>
- Bueno Campos, E. (1999). "*Estrategia y dirección estratégica*", en Martínez, M.J. (coord.): Lo que se aprende en los mejores MBA, Gestión 2000, Barcelona.
- Burgos Eduwar y Gómez Ivon (2019). *Plan de direccionamiento estratégico para la empresa a Metalygas S.A.S.* <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=3198&context=>
- Cámara de Comercio de Pasto. (2022). *Población económica activa*. <https://ccpasto.org.co/>
- Cámara de Comercio de Pasto, (2023) Sala de prensa. <https://ccpasto.org.co/>
- Castelán, B. (1985). *Planeación estratégica y control de gestión su interacción*. México: ECASA., p-. 115

Castañeda (2009), *Planeación estratégica un pilar en la gestión empresarial*.
https://planeacionestrategica.blogspot.com/2018/12/la-planeacion-estrategica-un-pilar-en_10.html

Chiavenato, I. (2016). *Planeación estratégica*. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. De C.V.

Costanzo, Mauricio (2021). La importancia del servicio al cliente para los gimnasios,
<https://gestionsocios.com.uy/blog/c%C3%B3mo-mejorar-la-experiencia-de-los-clientes-de-tu-gimnasio/>

DANE, (2023) *Indicadores del mercado laboral enero 2023*
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/CP_empleo_ene_23.pdf

DANE, (2023) *Índice de Precios al Consumidor (IPC) enero 2023*.
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/cp_ipc_ene23.pdf

David Fred. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*, Pearson Educación, México

Diario Libre (2016). Los lugares públicos como sustitutos de los gimnasios,
<https://www.diariolibre.com/actualidad/ciudad/los-lugares-publicos-como-sustitutos-de-los-gimnasios-XN4249734>

El Tiempo (2023). Las actividades físicas que dominarán este año, según The American College of Sports Medicine.
<https://www.eltiempo.com/salud/fitness-tendencias-de-ejercicios-para-el-2023-741117>

Estadísticas Municipio de Pasto, (2020). Terridata- DPN. *Pasto la Gran Capital. Alcaldía Municipal*.
<https://www.pasto.gov.co/index.php/nuestro-municipio/estadisticas>

Fernández. E. (1998). Tipología e implicaciones estratégicas de los recursos intangibles. Un enfoque e la Teoría de los recursos. *Revista asturiana de Economía* 11., pp. 114,135, p. 368.

Fornes Colombia. (2020). De offline a online, un nuevo universo para los gimnasios, <https://forbes.co/2020/06/28/red-forbes/de-offline-a-online-un-nuevo-universo-para-los-gimnasios>

Galvan, Inmaculada (2003) La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas [Tesis doctoral. Universidad de las Palmas de Gran Canaria] file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/0288298_00000_0000.pdf

García, Gerónimo (2020). GYM Factory. Cuáles son las competencias que deben mejorar los profesionales del Fitness, <https://gymfactory.net/2020/04/28/cuales-son-las-competencias-que-deben-mejorar-los-profesionales-del-fitness/>

Garrido, S. (2006). Dirección estratégica. 2a ed. España: Mc Graw Hill. Madrid España., p. 372

Gaviria G., Natalia (2022). La República, 2022, *Los colombianos sacan de su bolsillo más de un millón de pesos en promedio para gastos en salud*. <https://www.larepublica.co/economia/los-colombianos-sacan-de-su-bolsillo-mas-de-1-millon-en-promedio-para-la-salud-3402665>

Hitt, Ireland, y Hoskisson. (2015). Cita Strategic management Competitiveness y globalization. Cengage Learning.

El Espectador, (2014). *La industria FITNESS pisa fuerte*. <https://www.elespectador.com/salud/la-industria-fitness-pisa-fuerte-article-517895/>

Larrea, Marcelo (2020). Mercado Finess. Quienes son los competidores de tu gimnasio, <https://mercadofitness.com/ar/expertos/2020/12/10/quienes-son-los-competidores-de-tu-gimnasio/>

Ley 181 de 1995. (1995, 18 de enero). El Congreso de Colombia. *Por el cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre*

y la Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte.
https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85919_archivo_pdf.pdf

Ley 590 de 2000. (2000,10 de julio). El Congreso de Colombia. *Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa.*
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672>

Ley 729 de 2001(2001, 31 de diciembre). El Congreso de Colombia. *Por medio de la cual se crean los Centros de Acondicionamiento y Preparación Física en Colombia.*
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=52060>

Ley 905 de 2004 (2004, 2 de agosto). El Congreso de Colombia. *Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.*
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14501>

Ley 1014 de 2006 (2006, 26 de enero). El Congreso de Colombia. *De fomento a la cultura del emprendimiento.* <https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reglamentacion/ley-1014-2006.pdf>

Ley 1480 de 2011. (2011, 12 de octubre). El Congreso de Colombia. *Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones.*
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=44306>

Ley 1780 de 2016. (2016, 2 de mayo). El Congreso de Colombia. *Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones.*
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=69573>

Ley 1834 de 2017. (2017, 23 de mayo). El Congreso de Colombia. *Por medio de la cual se fomenta la economía creativa Ley Naranja El Congreso de Colombia.* <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/30030647>

La ley 2210 de 2022 (2022, 23 de mayo). El Congreso de Colombia. *Por medio de la cual se reglamenta la actividad del entrenador (a) deportivo (a) y se dictan otras disposiciones* <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=186986>

Ley 2277 de 2022 (2022, 13 de diciembre) El Congreso de Colombia. *Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria* <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=199883>

López Unda, Michael y Tobar Luces Sebastián (2021). *Análisis y propuesta de mejora del Direccionamiento Estratégico de la empresa TAMECAM S.A* [Proyecto de investigación, Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, Guayaquil] <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19735/1/UPS-GT003109.pdf>

Méndez, Carlos. (1998). Metodología. *Guía para elaborar diseños de investigación ciencias económicas, contables y administrativas.* Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana, S. A. p. 30.

Mintzberg, H. Brian Quinn y Voyer Jhon, (1997). *El proceso estratégico conceptos, contextos y casos.* Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Mintzberg, H. Ahlstrand, B y Lampel, J, (1999). Safari a la estrategia, una visita guiada por la jungla del management estratégico. Buenos aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Montoya Restrepo, Iván Alonso y Montoya Restrepo, Luz Alexandra. (2005), citado a Mintzberg: *su concepto de estrategia y principales escuelas.* Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 53, Universidad EAN. Bogotá, Colombia, pp. 84-93. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20605307.pdf>

Munch Galindo, Lourdes, (2007). *Administración, Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. Ed. Pearson, 1ra. Edición México.

Palacios A. Luis (2016). *Dirección Estratégica 2a.*, ed. – Bogotá: Ecoe Ediciones, 2016, p. 208.
<https://www.studocu.com/co/document/universidad-del-quindio/>

Parada Pascual (2017). *Pensamiento Estratégico*.
<http://www.marianoramosmejia.com.ar/tag/pascual-parada-torralba/>

Pavía Salazar, Alfonso, (2019). *Propuesta de un Plan de Direccionamiento Estratégico para Alma C.A.D. S.A.S.* [Pasantía universitaria, Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali].
<https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/10974/T08493.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Pietre, Remedios, Builes, Suleica Elvira y Gaspar, Hugo, (2021) *Revista Universidad del Rosario, niversidad & Empresa*, vol. 23, núm. 40, 2021 Impacto del marketing digital a las empresas colombianas emergentes. <https://revistas.urosario.edu.co/xml/1872/187265084006/index.html>

Piraquive, Gabriel (2023). Colombia. Dirección de Estudios Económicos. *Informes de Mercado Laboral Urbano Resultados al primer trimestre de 2023*, <https://colaboracion.dnrevista.gov.co/CDT/Estudios%20Econmicos/0%20Informe%20Mercado%20Laboral%20Urbano%20I%20Trim%202023.pdf>

Plan de Desarrollo Municipal (2020-2023), Alcaldía Municipal de Pasto. *Pasto la Gran Capital*.
<https://concejodepasto.gov.co/wp-content/uploads/2020/05/PDM-CONCEJO-MUNICIPAL-21-05-2020.pdf>

Portafolio. (2022). *La industria de los gimnasios en Colombia tiene buena salud*. Portafolio.co., de <https://www.portafolio.co/contenido-patrocinado/la-industria-de-los-gimnasios-en-colombia-tiene-buena-salud-574430>

Portafolio. (2023). *Empresas sienten presión de ser más amables con el ambiente*. Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/empresas-sienten-presion-amables-ambiente-99732>

Portafolio. (2023, 14 de abril). *Razones por las que la reforma laboral afectaría a las empresas*. (2023, abril 14). <https://www.portafolio.co/v/s/www.portafolio.co/amp/economia/seis-aspectos-de-la-reforma-laboral-que-afectarian-a-las-empresas-581438?>

Porter, M. (2006): *Estrategias y ventaja competitiva*. Ediciones Deusto, Barcelona, España.

Pulgarín y Rivera, (2012). *Las Herramientas Estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones*. criterio libre,10 (1), pp. 20,24

Revista Universidad del Rosario, (2021) Gym Factory Fitness <https://repository.urosario.edu.co/items/36f5fb98-07ce-4864-a972-f685f20f6ba9>

Sabino, Carlos. (2014). *El Proceso de Investigación*. Editorial Episteme. https://www.perio.unlp.edu.ar/tif/wp-content/uploads/2021/04/CarlosSabino-ElProcesoDeInvestigacion_0.pdf

Sarral de Arellano, Ricardo (2019). *Plan Estratégico para la empresa Aliños la Garza de la ciudad de Pasto*. [Trabajo de grado. Universidad Nacional Abierta y a Distancia, San Juan de Pasto]. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/34247/rasarraldea.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sintura Gómez, Edda (2022) Plan de mejora para el proceso de gestión de cartera del hospital San Andrés ESE de Tumaco- Nariño. [Tesis de posgrado, Universidad Ean], p.33. <https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/12406/SinturaEdda2023.pdf?>

Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos indicadores de gestión. Décima edición. 3R Editores. Panamericana Editorial Ltda. Bogotá D.C. p. 420.

Superintendencia de Industria y Comercio (2023), Colombia. *Entorno económico*.
<https://www.sic.gov.co/>

Tamayo, Mario. (2001). *El Proceso de la investigación científica*. Cuarta Edición. Limusa. Noriega Editores, México., p. 175.
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/227860/El_proceso__de_la_investigaci_n_cient_fica_Mario_Tamayo.pdf

Valgo Consultoría Deportiva. (2022). Tendencias de consumo en el sector fitness, 2022
<https://www.valgo.es/blog/publicadas-las-tendencias-fitness-mundiales-para-el-2022-por-la-acsm?elem=275651&lang=en>

Vargas, Nathalia (2022). La República Demanda de afiliación en gimnasios en Colombia,
<https://www.larepublica.co/empresas/la-demanda-de-afiliaciones-en-los-gimnasios-aumento-30-en-el-primer-mes-de-2023-3537343>

Anexos

Anexo A. Entrevista dirigida al gerente de la empresa



Universidad Mariana
Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas

Trabajo de grado plan de direccionamiento estratégico para el gimnasio The Box Sector10 de la ciudad San Juan de Pasto departamento de Nariño.

Formato de la entrevista dirigida al gerente de la empresa The Box Sector10 de la ciudad de Pasto.

La presente entrevista realizada al gerente tiene como finalidad recolectar información sobre su punto de vista frente a la situación actual de la empresa en cuanto a aspectos referente al direccionamiento estratégico. El cuestionario de preguntas que contiene la entrevista tiene un enfoque sobre la percepción de las variables de direccionamiento estratégico con las cuales cuenta la empresa The Box Sector10 de la ciudad de Pasto.

Organización

¿Cuál fue su idea de negocio inicial?

¿Qué acciones (estrategias) adelantó la empresa para alcanzar su idea de negocio?

¿Cómo está conformada la estructura organizacional de la empresa?

Señale con cuales de las siguientes herramientas administrativas cuenta su empresa:

Organigrama definido y actualizado: _____ Reglamento interno de trabajo: _____

Descripción de cargos y perfiles: _____ Manual de inducción: _____

Manual de procedimientos y procesos: _____

¿Si cuenta con alguna de las herramientas mencionadas, donde pueden ser consultadas?

Organigrama definido y actualizado: _____

Reglamento interno de trabajo: _____

Descripción de cargos y perfiles: _____

Manual de inducción: _____

Manual de procedimientos y procesos: _____

Elabore el organigrama de su empresa

Indique cuál es el número de empleados por categoría según sexo y nivel de escolaridad y califique las características respecto a las necesidades de la empresa siendo 1 Inadecuado 5 Adecuado

Cargos	Sexo		Nivel de Escolar			Calificación	
	F	M	Postgrado	Universitari	Bachillerat	Técnic	Primaria
			o	o	o		
Dirección							
Técnicos							
Ventas							
Otros.							

¿Cómo la estructura organizacional permite el logro de los objetivos institucionales o individuales?

¿Cómo la estructura organizacional permite la coordinación de las funciones dentro de la empresa?

¿Cómo hace para que el personal conozca con claridad sus funciones?

¿Cuenta con sistemas de evaluación y control y como se aplican?

¿La estructura organizacional es flexible? ¿Cómo responde a cambios internos y externos?

Planeación

¿Cuál es la visión de la empresa a mediano y largo plazo?

¿La compañía ha definido su misión en forma explícita? ¿Si su respuesta es positiva describa cuáles?

¿La organización ha establecido objetivos y estrategias? ¿Si su respuesta es positiva describa cuáles?

¿Se ha analizado la cultura corporativa? ¿Se conocen los valores y las creencias de la empresa? Califique de 1 a 5 siendo desempeño inferior y 5 desempeño superior.

¿Se han definido metas, políticas y planes de acción en la empresa?

¿Cómo realiza la planeación de la empresa?

Plan estratégico _____

Plan operativo anual POA _____

Plan de ventas _____

Presupuesto _____

Otro _____

¿De los planes que su empresa lleva, cómo calificaría usted su utilidad y cuál es la frecuencia de su evaluación?

Planes	Utilidad		Frecuencia
	Muy útil	Poco útil	

	5	4	3	2	1	Trimestre	Semestr e	Anu al	Permanente
Plan estratégico									
Plan global a 1 año									
Plan de ventas									
Plan de producción									
Proyecto de inversión									
Presupuesto									
Ninguno									

¿Quién participa en la elaboración de los planes?

Quien	Gerente	Gerente y asesor externo	Gerente y empleados	Todos los de la empresa
Tipo de planes				
Plan estratégico				
Plan global a 1 año				
Plan de ventas				
Inversión				
Presupuesto				
Ninguno				

¿Qué enfoque de gerencia estratégica utiliza la empresa para la toma de decisiones?

¿Cómo la organización observa y pronostica las tendencias relevantes en el entorno económico, social, tecnológico, geográfico, demográfico, político y legal?

¿Cómo la empresa analiza y anticipa la necesidad de los principales clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, accionistas y empleados?

¿Cómo evalúa los resultados del gimnasio?

¿Se han definido indicadores de gestión a nivel de:

Área Financiera _____

Área. Inversiones _____

Área Personal _____

Área. de ventas comerciales _____

Área Jurídica _____

¿Cuándo y con qué técnicas controla la gestión de la empresa?

Técnicas de Control	Momentos de Control		
	Al inicio de las Tareas	Durante el desarrollo de las Tareas	Al final de las Tareas
Cuantitativa (por Indicadores)			
Cualitativo (por Características, Descriptivo)			

Con base en la información anterior califique la gestión de la planeación y dirección siendo 1 Inadecuados y 5 Adecuados _____

¿Cuenta con una política de calidad y servicio?

Cuáles de los siguientes sistemas de información están implementados en su empresa

Sistema de información	% de implementación	Manual	Automático	Responsable
Contable				
Comercial				
Proveedores				
Entrenamiento				
¿Otros, Cual?				

¿Se ha definido una metodología para realizar la planeación de la empresa?

¿Se ha realizado una auditoría interna en la organización? En una escala de 1 a 5 evalúe el grado de conocimiento que tiene de las fortalezas y debilidades de su empresa. ¿Con qué frecuencia realiza estos diagnósticos y qué indicadores utiliza?

¿Conoce a la competencia, su capacidad, sus objetivos y estrategias? En una escala de 1 a 5 evalúe el grado de conocimiento que tiene de la competencia.

¿Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa?

Control

¿Cómo realiza la empresa el control de sus procesos?

¿Qué parámetros utiliza la empresa para confrontar los resultados organizacionales en las distintas áreas?

¿Qué indicadores revisa periódicamente sobre el desempeño de la empresa? ¿Con qué frecuencia?

¿Cómo hace la empresa para medir el desempeño?

¿Las medidas correctivas que deben tomarse con respecto a un desempeño inadecuado, se retroalimentan en forma eficiente y efectiva? ¿Dónde se encuentran documentadas?

Con base en la información anterior califique la gestión de control siendo 1 Inadecuados y 5 Adecuados _____

Dirección

¿Qué estilo de dirección se establece en la empresa de acuerdo con los siguientes parámetros?
 ¿Califíquelas según su efectividad, siendo 5 muy efectivo y 1 poco efectivo?

Estilo de dirección	Siempre	Algunas veces	Casi nunca	Calificación
Autocrática				
Participativa				
De liderazgo				
Por compromiso				
¿Otro, Cual?				

¿Cómo se definen los cargos y responsabilidades en la empresa?

¿Cuáles son las técnicas de reclutamiento utilizadas por la empresa según los cargos y califíquelas según su efectividad, siendo 5 muy efectivo y 1 poco efectivo?

Cargos	Solicitud directa	Recomendación	Clasificados	Centros educativos	Agencias de empleo	Otros ¿Cuáles?	Calificación
Dirección							
Técnicos y operativos							
Auxiliares							
¿Otros Cuál?							

¿Cómo evalúa el ambiente laboral de la empresa?

¿Se podría calificar como una gerencia participativa?

¿Qué tan asertiva es la comunicación del gerente con los colaboradores?

Con base en la información anterior califique la gestión de la dirección siendo 1 Inadecuados y 5 Adecuados _____

Recursos humanos

¿La organización cuenta con un departamento de recursos humanos?

¿Se realiza un proceso de selección de personal? El proceso de selección es realizado por:

¿Alguien de la empresa _____ Alguien externo _____ Quien? _____

Cuáles de las siguientes actividades realizan usualmente en el proceso de selección:

Cargos	Entrevista Preliminar	Pruebas psicológicas	Entrevista con psicólogo	Entrevista con jefe inmediato	Referencias	Visita domiciliaria	Examen médico	Otros ¿Cuál?
Dirección								
Técnicos y operativos								
Auxiliares								
Otros ¿Cuál?								

Con base en la información anterior, califique el proceso de selección de personal, siendo 5 Adecuado y 1 Inadecuado. _____

Señale de acuerdo con el cargo el tipo de contratos que elabora en su empresa

Cargos	Término indefinido	Término definido (inferior a 1 año)	Por jornada	Por honorarios	Otros ¿Cuáles?
Dirección					
Técnicos y operativos					
Auxiliares					

Otros Asesor

Explique las razones de por qué utiliza cada uno de los tipos de contrato:

¿Al nuevo personal que se vincula a la empresa se le hace:

Inducción SI ___ NO___ Cuanto tiempo _____

Entrenamiento en el cargo SI___ NO__ Cuanto tiempo _____

¿La empresa realiza capacitaciones y entrenamiento? ¿Si su respuesta es positiva mencione cuáles?

¿Cómo evalúa el nivel de satisfacción del trabajo realizado por el personal?

Alto ___ Medio ___ Bajo ___

¿Por qué y en que se refleja?

¿Cómo se evalúa el desempeño laboral?

Formato Preestablecido _____

Criterios propios del evaluador _____

¿Otro, Cual? _____

Con qué periodicidad se evalúa el desempeño laboral en su empresa

Mensualmente___ Trimestralmente ___ Semestralmente ___

Anualmente ___ No se evalúa ___ Permanentemente ___

¿Qué tan estables son los empleados en sus cargos? Explique.

¿Tiene políticas de formación y actualización para los empleados de acuerdo con su función y perfil? Si responde afirmativamente responda:

Qué tipo de capacitación se realiza en su empresa y con qué frecuencia (semanal, ¿mensual bimensual, trimestral, semestral, anual) lo hace?

Cargos	Cursos de actualización	de Formación profesional	básica	Relaciones humanas	Salud Ocupacional	Otros ¿Cuáles?
Dirección						
Técnicos y operativos						
Auxiliares						
Otros ¿Cuáles?						

¿Tiene política de estímulos y recompensas por logro? Explique

¿Qué criterio utiliza para definir el salario de los empleados?

Antigüedad: ____ Experiencia: ____ Estudios: ____ El mercado: ____
Curva salarial ____ Otro. ¿Cuál? _____

¿El personal de la empresa está altamente motivado? Explique

Con base en la información anterior califique la gestión de recursos humanos siendo 1 Inadecuados y 5 Adecuados _____

Área de Servicios

¿Qué servicios ofrece el gimnasio?

¿Cuál es la capacidad instalada del gimnasio y su porcentaje de utilización actual?

¿Compara la calidad de los servicios de su empresa con los de su competencia?

¿Cómo evalúa las áreas del gimnasio frente a los siguientes aspectos?

- Administración
- Recepción
- Área de máquinas y pesas
- Baños
- Lockers
- Infraestructura
- Disposición para ampliación

¿Realiza mantenimiento de las maquinas?

¿Lleva registro del mantenimiento de sus máquinas y como lo lleva?

¿Cuenta con seguro contra robo, incendios, eventos naturales, sismos, entre otros?

Defina los horarios de mayor concurrencia y las estrategias para su adecuado manejo

Con base en la información anterior califique la gestión del área de servicios siendo 1 Inadecuados y 5 Adecuados _____

Área financiera

¿El gimnasio cuenta con informes financieros? ¿Cuáles?

¿Cuál es la rentabilidad del negocio?

¿Esta rentabilidad corresponde a los márgenes del sector y a los esperados por el (los) propietarios?

¿La situación de liquidez de la empresa es aceptable?

¿Es eficiente y efectiva la empresa en el uso de sus recursos?

Con base en la información anterior califique la gestión del área financiera siendo 1 Inadecuados y 5 Adecuados _____

Entorno tecnológico

¿Con que tecnología cuenta el gimnasio?

¿Es importante la utilización de tecnología en el gimnasio como elemento diferenciador?

¿Es un objetivo para el gimnasio contar con tecnología de punta?

¿Qué tecnología debe implementarse para mejorar los servicios del gimnasio?

¿Cuáles son las prioridades de inversión en tecnología para el gimnasio?

¿Cuál es el nivel tecnológico de la competencia?

¿Cuánto ha invertido la competencia en tecnologías?

Con base en la información anterior califique la gestión del entorno tecnológico siendo 1 Inadecuados y 5 Adecuados _____

Calidad

¿Existe un proceso de calidad en el gimnasio?

¿Está definida la estrategia de calidad en el gimnasio?

¿Están definidos los estándares de calidad?

¿Hay programa de capacitación en calidad?

¿Existe equipos definidos para el proceso de calidad?

¿Está involucrada la alta gerencia en los procesos de calidad?

Con base en la información anterior califique la gestión de la calidad siendo 1 Inadecuados y 5 Adecuados _____

Investigación y Desarrollo

¿Cómo se diferencia el gimnasio frente a la competencia?

¿Se realiza investigación y desarrollo de productos y servicios?

¿Cuenta la empresa con personal para investigar y desarrollar productos y servicios?

¿Conoce los beneficios de realizar investigación y desarrollo?

Con base en la información anterior califique la gestión de investigación y desarrollo siendo 1 Inadecuados y 5 Adecuados _____

Mercado

¿Cómo ha evolucionado el gimnasio en el mercado?

¿Cuál es el mercado objetivo del gimnasio?

¿Cuenta con personal de ventas? ¿Es calificado?

¿Cuáles son los canales de distribución y venta?

¿Se fijan cuotas de ventas en el gimnasio o número de afiliados por mes?

Cuáles de las siguientes actividades realiza el gimnasio y califíquelas de 1 a 5 siendo 1 el desempeño más bajo y 5 el más alto.

Variable	1	2	3	4	5
Publicidad					
Investigación de mercados					
Promoción					

¿Cuáles son las estrategias que utiliza el gimnasio para hacer promoción y publicidad?

¿Conoce el precio de la competencia?

¿Cuál es el índice de satisfacción interno y externo?

¿Qué tipo de garantías tiene el cliente?

¿Que conoce del cliente de la empresa?

¿Cuáles son los clientes potenciales de la compañía?

¿Tiene pronóstico de ventas?

¿Cuál es la rentabilidad de los productos y/o servicios del gimnasio?

Producto y/o servicio	% de ventas	Valor	% de rentabilidad

Con base en la información anterior califique la gestión de mercados siendo 1 Inadecuados y 5 Adecuados _____

Competencia

¿Cuáles son los principales competidores?

¿Cuáles son las características del sector en el cual participa la empresa?

¿Existe la posibilidad de que surjan nuevos competidores?

¿Cuál es la rivalidad en el sector?

¿Cuál es la relación con proveedores?

¿Cuáles son las ventajas competitivas de la empresa?

¿Cuáles son las ventajas competitivas de la competencia?

¿Cuáles son los factores competitivos del sector?

Con base en la información anterior califique la gestión de competencia, siendo 1 Inadecuados y 5 Adecuados _____

Servicio al cliente

¿El gimnasio tiene base de datos de clientes?

¿Existe perfil de los clientes?

¿Se evalúa el nivel de satisfacción de los clientes?

¿Se hace auditoria del servicio al cliente?

¿Tiene una estrategia de servicio al cliente?

¿Se evalúa el servicio prestado con respecto al servicio de la competencia?

Con base en la información anterior califique la gestión de servicio al cliente, siendo 1 Inadecuados y 5 Adecuados _____

Anexo B. Encuesta dirigida a los empleados de la empresa



Universidad Mariana

Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas

Trabajo de grado plan de direccionamiento estratégico para el gimnasio The Box Sector10 de la ciudad San Juan de Pasto departamento de Nariño.

Formato de la encuesta dirigida a los empleados de la empresa The Box Sector10 de la ciudad de Pasto.

El objetivo de esta encuesta es obtener información acerca del direccionamiento estratégico de la empresa por medio de la percepción de los empleados.

El cuestionario está integrado por preguntas de selección múltiple se pide el favor de responder de forma honesta de acuerdo a como considera la situación actual de la empresa.

Entrevista a colaboradores

Califique los siguientes interrogantes, siendo SI totalmente de acuerdo y NO totalmente en desacuerdo

1. ¿Conoce la estructura organizacional de la empresa?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

2. ¿Conoce con claridad las funciones y responsabilidades de su cargo en la empresa?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

3. ¿Conocen los valores y las creencias de la empresa?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

4. ¿Le han realizado auditoría interna a su trabajo?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

5. ¿La compañía tiene una misión y visión definida y divulgada?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

6. ¿La organización ha establecido objetivos y estrategias?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

7. ¿Se han definido metas, políticas y planes de acción en la empresa?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

8. ¿Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

9. ¿Las medidas correctivas que deben tomarse con respecto a un desempeño inadecuado, se retroalimentan en forma eficiente y efectiva?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

10. ¿Cómo evalúa el ambiente laboral de la empresa?

Siendo 1 pésimo y 4 excelente

11. ¿Cómo la califica la labor de la gerencia?

Siendo 1 muy deficiente y 4 muy eficiente

12. ¿La comunicación del gerente es asertiva con los colaboradores?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

13. ¿Se realiza un proceso de selección de personal? ¿Existe un proceso de inducción de personal?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

14. ¿Se realiza capacitaciones en el gimnasio?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

15. ¿Cuál es su nivel de satisfacción frente al gimnasio?

Siendo 1 totalmente insatisfecho y 4 totalmente satisfecho

16. ¿Qué tan estables son los empleados en sus cargos?

Siendo 1 totalmente inestable y 4 totalmente estable

17. ¿Existe política de estímulos y recompensas por logros?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

18. ¿Son adecuadas las condiciones físicas del ámbito en el cual se desempeña el empleado?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

19. ¿Considera que se debe implementar tecnología para mejorar los servicios del gimnasio?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

20. ¿Se evalúa el nivel de satisfacción de los clientes?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

Anexo C. Encuesta dirigida a los clientes del gimnasio



Universidad Mariana
Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas

Trabajo de grado plan de direccionamiento estratégico para el gimnasio The Box Sector10 de la ciudad San Juan de Pasto departamento de Nariño.

Formato de la encuesta dirigida a los clientes del gimnasio The Box Sector10 de la ciudad de Pasto.

La encuesta realizada a los clientes tiene como objetivo obtener información desde la perspectiva de la parte externa de la empresa en cuanto a la parte del direccionamiento estratégico.

El cuestionario integra preguntas de selección múltiple y de valoración se pide el favor de responder de forma honesta de acuerdo a como considera el panorama actual de la empresa.

1. ¿Cómo conoció el gimnasio?

Internet _____

Radio _____

Referencias personales _____

2. ¿Cuándo escucho por primera vez sobre The Box Sector10?

el mes pasado

en los últimos 6 meses

en los últimos 12 meses

en los últimos 2 años

3. ¿Considera que la infraestructura del gimnasio The Box Sector10 le permite cumplir sus objetivos y por qué?

4. ¿Cuánto tiempo lleva adquiriendo el servicio de gimnasio?

De uno a tres meses _____

Entre 4 y 6 meses _____

Entre 7 meses y un año _____

Entre un año o mas _____

5.¿Cuándo fue la última vez que usó el servicio?

A. Hace un día

B. Hace una semana

C. Hace un mes

6.¿Si anteriormente ha estado en otros gimnasios porque prefiere The Box Sector10?

7.Califique su experiencia en el gimnasio de 1 a 5, siendo 1 el más bajo y 5 el mas de acuerdo a los siguientes criterios:

A. Atención al cliente

B. Asesoría y acompañamiento

C. Máquinas y equipos de gimnasio

D. Precios bajos

E. Diversificación de servicios

F. Otro ¿Cuál? __

8.¿Considerando su experiencia con el gimnasio, que tan probable es que lo recomiende?

Muy improbable					Muy Probable				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9. Indique su grado de satisfacción frente a la empresa The Box Sector10 de la ciudad de Pasto en una escala de 1 a 5, donde 5 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.

Área	Calificación
Atención al cliente	
Infraestructura	
Servicio	
Limpieza	
Seguridad	
Ubicación	
Otros ¿Cuál?	

10. ¿Cuál de los servicios del gimnasio utiliza más?

- A) Musculación
- B) Cross training
- C) Funcional
- D) Otro

11. ¿Califique la atención y asesoría prestada por los entrenadores que le atienden?

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- e) Deficiente

12. ¿Qué servicio le gustaría que implemente el gimnasio?

- A. Sauna
- B. Centro de belleza y estética
- C. Masajes
- D. Nutricionista
- E. Servicio Medico
- F. Otro ¿Cuál?

13. ¿Qué aspectos le gustaría mejor en el gimnasio?

14. Como considera los precios del gimnasio

- A. Barato
- B. Asequible
- C. Adecuado
- D. Costoso