Direccionamiento estratégico en el centro de acondicionamiento físico D'R Golden Gym del municipio de Villa Rica- Cauca

Jessica Maricela Castillo González

Institución Universitaria Antonio José Camacho

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa de Administración de Empresas

Santiago de Cali

2022

Direccionamiento estratégico en el centro de acondicionamiento físico D'R Golden Gym del municipio de Villa Rica- Cauca

Jessica Maricela Castillo González

Trabajo de grado presentado para optar el título de Administrador de Empresas

Asesora:

Erika Andrea Contreras

Magister en Talento Humano

Institución Universitaria Antonio José Camacho

Facultad de Ciencias Empresariales

Administración de empresas

Santiago de Cali

2022

Nota de aceptación:

Aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Institución Universitaria Antonio José Camacho para optar al título de Administrador de Empresas.

_____
Jurado

_____
Jurado

_____
Jurado

Santiago de Cali, enero de 2022.

Tabla de contenido

Introducción 12

1 Planteamiento del problema 13

1.1 Formulación del problema 15

1.2 Sistematización del problema 15

2 Objetivos 16

2.1 Objetivo general 16

2.2 Objetivos específicos 16

3 Justificación 17

4 Marco referencial 19

4.1 Antecedentes 19

4.1.1 Ámbito internacional 19

4.1.2 Ámbito nacional. 20

4.1.3 Ámbito local. 21

4.2 Marco teórico 22

4.2.1 Conceptos de Organización, administración y planeación. 22

4.2.2 Planeación estratégica. 24

4.2.3 Direccionamiento estratégico. 33

4.2.4 Modelos de direccionamiento estratégico. 35

4.2.4.1 Modelo de planeación estratégica aplicada (Goodstein, Nolan y Pfeiffer) 36

4.2.4.2 Modelo integral de dirección estratégica. 38

4.2.4.3 Modelo de Gestión Estratégica (Nova y Duque) 39

4.3 Marco legal 40

4.4 Marco contextual 43

4.4.1 Reseña histórica. 43

5 Diseño metodológico 47

5.1 Método de investigación 47

5.2 Tipo de estudio 48

5.3 Enfoque de investigación 48

5.4 Fuentes de información 49

5.5 Técnicas de recolección de información 49

6 Desarrollo del proyecto 52

6.1 Elaborar un diagnóstico estratégico en el centro de acondicionamiento físico D'R Golden Gym, a través de las matrices DOFA, PCI Y POAM 52

6.1.1 Análisis de entrevista realizada al propietario y administrador del centro de acondicionamiento físico D´R Golden Gym. 53

6.1.2 Análisis e interpretación de encuesta realizada a los clientes del centro de acondicionamiento físico D´R Golden Gym. 59

6.1.3 Análisis e interpretación de encuesta realizada a los funcionarios del centro de acondicionamiento físico D´R Golden Gym. 65

6.1.4 Diagnóstico interno 79

6.1.4.1 Construcción de la matriz PCI del centro de acondicionamiento físico D'R Golden Gym 82

6.1.5 Diagnóstico externo. 83

6.1.5.1 Construcción de la matriz DOFA del centro de acondicionamiento físico D'R Golden Gym 84

6.1.5.2 Construcción de la matriz POAM del centro de acondicionamiento físico D'R Golden Gym 87

6.2 Formulación estratégica del centro de acondicionamiento físico D'R Golden Gym 87

6.3 Plan estratégico para el desarrollo de los objetivos corporativos a través del ciclo PHVA en el centro de acondicionamiento físico D'R Golden Gym 91

7 Conclusiones 97

8 Recomendaciones 99

Referencias bibliográficas 101

Anexos 104

Lista de tablas

Tabla 1 Enfoque de capacidades de la matriz PCI 29

Tabla 2 Matriz PCI (Perfil de capacidad interna) 29

Tabla 3 Matriz POAM (Perfil de oportunidades y amenazas) 30

Tabla 4 Plan de acción capacidad directiva 91

Tabla 5 Plan de acción capacidad competitiva 92

Tabla 6 Plan de acción capacidad financiera 93

Tabla 7 Plan de acción capacidad técnica o tecnológica 94

Tabla 8 Plan de acción capacidad talento humano 95

Tabla 9 Presupuesto del plan estratégico 95

Lista de figuras

Figura 1. Etapas del proceso de planeación estratégica 27

Figura 2 Matriz DOFA Fortalezas (F) Debilidades (D) Oportunidades (O) Estrategias (FO) 32

Figura 3 Modelo de planeación estratégica aplicada (Goodstein, Nolan y Pfeiffer) 37

Figura 4 Modelo Integral de Dirección Estratégica (Fred R. David) 38

Figura 5 Modelo de Gestión Estratégica (Nova y Duque) 39

Figura 6 Organigrama 46

Figura 7 Estructura organizacional propuesta 88

Lista de gráficos

Gráfico 1 ¿Cuánto tiempo lleva laborando en el gimnasio D´R Golden Gym? 65

Gráfico 2 ¿Por qué trabaja en el gimnasio D´R Golden Gym?..... 66

Gráfico 3 ¿Cuál es su cargo en el gimnasio D´R Golden Gym? 68

Gráfico 4 ¿Conoce su rol y funciones del cargo que desempeña en el gimnasio D'R Golden Gym?..... 68

Gráfico 5 ¿Comprende claramente los objetivos del gimnasio D'R Golden Gym? 69

Gráfico 6 ¿Le gusta laborar en el gimnasio D'R Golden Gym?..... 70

Gráfico 7 ¿Cómo califica la relación entre compañeros de trabajo del gimnasio D'R Golden Gym?..... 71

Gráfico 8 ¿Cómo califica la relación entre jefe o propietario del gimnasio D'R Golden Gym?.. 71

Gráfico 9 ¿Considera que el gimnasio D'R Golden Gym le ha brindado apoyo y formación? ... 72

Gráfico 10 ¿El gimnasio D'R Golden Gym reconoce la labor que desempeña?..... 73

Gráfico 11 ¿Cuenta con un salario fijo? 74

Gráfico 12 ¿Se siente satisfecho /a o a gusto con el sueldo que recibe? 74

Gráfico 13 ¿Cómo se encuentra la maquinaria, instalación y demás implementos que hacen parte del gimnasio D'R Golden Gym?..... 75

Gráfico 14 ¿Si otra empresa le ofreciera un sueldo como el que tiene actualmente por realizar las mismas funciones que desarrolla en el gimnasio D'R Golden Gym, lo rechazaría?..... 76

Gráfico 15 ¿La toma de decisiones o las órdenes impartidas en el gimnasio D'R Golden Gym son justas según su criterio? 77

Gráfico 16 ¿Cree usted que es importante la publicidad por todos los medios para atraer clientes? 78

Gráfico 17 ¿Cómo te imaginas el gimnasio D'R Golden Gym en un futuro? 78

Gráfico 18 Preguntas 1, 5, 10 y 15..... 59

Gráfico 19 Preguntas 4, 9, 14 y 16..... 61

Gráfico 20 Preguntas 3, 12 y 17..... 64

Gráfico 21 Matriz DOFA..... 85

Lista de anexos

Anexo A Carta de autorización..... 104

Introducción

La empresa conocida como centro de acondicionamiento físico D'R Golden Gym ubicada en el municipio de Villa Rica- Cauca, se dedica a satisfacer las necesidades y expectativas de las personas en el aspecto físico y corporal a través de la instrucción de un personal y el uso de maquinaria y equipos deportivos; desde su inicio no ha contado con una óptima administración que le permita obtener un posicionamiento estable, por el cual se considera que debe ejecutar un plan de acción encaminado a fortalecer todas las debilidades y necesidades que surgen; por lo que se decide diseñar un modelo de direccionamiento estratégico, dado que permitirá al propietario determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que la organización, en conjunto, trabaje en la misma dirección.

Por tal razón, para el desarrollo del presente proyecto se considera un tipo de estudio descriptivo, realizando entrevistas al propietario, funcionarios, clientes y competencia de la empresa, para conocer el diagnóstico actual de la organización; a su vez, se prevé la aplicación y análisis de las matrices DOFA, PCI, POAM, las cuales aportarán información importante para poder construir y definir la formulación estratégica acorde a sus necesidades y requerimientos; para que, a continuación, se proceda a diseñar el plan estratégico para el desarrollo de los objetivos corporativos a través del ciclo PHVA en el centro de acondicionamiento físico D'R Golden Gym; la aplicación correcta de estos métodos permitirán el desarrollo de la propuesta que requiere la empresa.

1 Planteamiento del problema

En el mundo contemporáneo aparecen nuevas tendencias de innovación que generan nuevos mercados, como es el caso de los centros de acondicionamiento físico que, como tal, deben tener una estructura administrativa efectiva que les brinde un direccionamiento estratégico acorde a los objetivos y metas organizacionales establecidos con anterioridad. Tal es el caso de la empresa o centro de acondicionamiento físico D'R Golden Gym**,** a estudiar, que a pesar de ser reconocida en el municipio de Villa Rica – Cauca, como empresa dedicada a satisfacer las necesidades de acondicionamiento físico del público en general, dado que lleva más de 10 años en el mercado; sin embargo, ha cambiado 3 veces su punto de encuentro, y en su nómina ha tenido infinidad de colaboradores o entrenadores; así mismo, presenta fallas administrativas y operativas que inciden tanto en su crecimiento como en la forma de enfrentarse a las diferentes dimensiones del entorno; además, el manejo empírico de los funcionarios y colaboradores de la organización, que impide satisfacer 100% las necesidades de los clientes, llevándolos a desarrollar ejercicios sin una prescripción detallada ni una estandarización de rutinas físicas; además, la ausencia de procesos organizados impide la creación de nuevos estándares y adaptación a los cambios de la dinámica de mercado a la cual debe enfrentarse. Lo anterior estaría limitando su capacidad competitiva, su eficiencia y la oportunidad de ingresar a nuevos mercados, cerrando el paso a un posicionamiento que le daría reconocimiento y sostenibilidad en el mercado. Esto genera obstáculos, barreras de crecimiento y amplitud para sus procesos, perdida de innovación en el servicio, cerrando puertas a nuevos usuarios y abriendo una brecha con los ya existentes, que les dará una posición frágil en el mercado haciéndolos previsibles; de otra parte, la empresa no cuenta con **componentes estratégicos** formales que le dé un direccionamiento, además de elementos que le permitan definir objetivos en diferentes niveles:

una **visión** que exprese lo que será la empresa en el futuro o, donde espera estar; una **misión** donde dé a conocer los diferentes servicios que entrega a sus clientes y la calidad con la cual se compromete a suministrarlos; además de **políticas empresariales,** en donde declara los principios generales que la empresa se compromete a cumplir; en ellas se dan una serie de directrices básicas acerca del comportamiento que se espera de sus empleados y fija bases sobre cómo se desarrollarán los demás documentos (manuales, procedimientos). Así mismo, carece de un **direccionamiento estratégico,** proceso por el cual los miembros de la empresa prevén su futuro, desarrollando los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.

De igual manera, se encontró que los procesos administrativos y operativos de esta organización son escasos, lo cual lo lleva a no tener claro como corregir las deficiencias observadas en el desempeño tanto de la organización como la de los subordinados, tampoco le permite tener la suficiente información y las herramientas necesarias para hacer frente a sucesos imprevistos desfavorables del mercado y aprovechar los nuevos adelantos tanto en lo administrativo como en lo funcional. Todo lo cual se deriva de la inexistencia de una orientación clara o definida del rumbo de la organización, lo que impide una acción clara de dirección y liderazgo, por lo cual no sabe hacia dónde se dirige o cómo se proyecta en un futuro.

Resulta oportuno manifestar que la debilidad de estos procesos en el gimnasio D'R Golden Gym lo hace vulnerable en el mercado regional según las indagaciones preliminares, obtenidas a partir de la entrevista que se llevó a cabo el 27 de enero del 2021 con la señora Yenny Alejandra Chávez, personal de atención al cliente de la organización, debido a que todos sus procesos, desde que se creó, han sido establecidos empíricamente; es decir, sus conocimientos personales y la experiencia son manejados como sus mejores estrategias, no quiere decir que son erróneos, pero necesitan ser establecidos, desarrollados y organizados para

comprender el entorno donde se opera y así adaptarse a los cambios venideros, se propone diseñar un plan de direccionamiento estratégico que cumpla y permita corregir las necesidades y falencias existentes.

1.1 Formulación del problema

¿Cómo diseñar un plan de direccionamiento estratégico adecuado para el centro de acondicionamiento físico D'R Golden Gym?

1.2 Sistematización del problema

- ¿Cuál es el diagnostico estratégico del centro de acondicionamiento físico D'R Golden Gym?
- ¿Cuáles deben ser los objetivos corporativos del centro de acondicionamiento físico D'R Golden Gym?
- ¿Cuáles son las estrategias para el cumplimiento de los objetivos corporativos del centro de acondicionamiento físico D'R Golden Gym?

2 Objetivos

2.1 Objetivo general

Diseñar un plan de direccionamiento estratégico adecuado para el centro de acondicionamiento físico D'R Golden Gym.

2.2 Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico estratégico del centro de acondicionamiento físico D'R Golden Gym, a través de las matrices DOFA, PCI Y POAM.
- Definir la formulación estratégica del centro de acondicionamiento físico D'R Golden Gym.
- Diseñar un plan estratégico para el desarrollo de los objetivos corporativos a través del ciclo PHVA en el centro de acondicionamiento físico D'R Golden Gym.

3 Justificación

La presente investigación se apoya en la teoría de Amaya (2005, p. 22), en la cual se afirma que “Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico”. De tal manera que, logren adquirir nuevas estrategias que puedan ser puestas en práctica y logren generar impacto positivo; definan sus metas y objetivos a largo plazo y la adopción de acciones y asignación de recursos que resultan necesarios para conseguir los objetivos.

El plan de direccionamiento estratégico es ideal para el centro de acondicionamiento físico, porque contiene todas las herramientas necesarias para evaluar y analizar cada uno de sus procesos, como lo son diagnósticos internos y externos, monitoreo de los entornos, determinación de políticas, valores corporativos, productos y servicios a través de la prescripción de ejercicios físicos , identificación de la misión y visión, evaluación y control de los procedimientos con el fin de corregir falencias a través de estrategias que logren alcanzar y cumplir los objetivos organizacionales. Para llevar a cabo los objetivos planteados y proponer estrategias que mejoren el funcionamiento y posicionamiento, se planea indagar mediante entrevistas y encuestas a los funcionarios del centro de acondicionamiento, al propietario, clientes potenciales y competencia; sobre qué tipo de inconvenientes se pueden estar presentando en la ejecución de sus procesos, prestación del servicio y en complemento con la información adquirida en libros especializados en el tema de direccionamiento estratégico, poder evidenciar las falencias que se presentan en el gimnasio, para así direccionar un adecuado plan que posibilite a corto y mediano plazo la creación de nuevos mercados, igualmente previsiones a futuro, procesos de planificación, aumento del conocimiento de la propia entidad, lo que permite

detectar áreas de mejora, conocimiento de los grupos de interés, dando una mejor respuesta a las expectativas del usuario y creando sentido de pertenecía, obteniendo como efecto la motivación, la detección de oportunidades y además preparar a la organización para estar al día generando innovación, adaptación al cambio, mejoramiento continuo y toma de decisiones efectivas.

4 Marco referencial

4.1 Antecedentes

A continuación, se presentan varios trabajos de grado realizados en el ámbito internacional, nacional y regional, que se relacionan con propuestas de direccionamiento estratégico, tema principal de este proyecto.

4.1.1 Ámbito internacional.

En primer lugar, se tiene a Morales et al. (2018), presentaron en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central de Ecuador, el trabajo de grado para su titulación como Ingenieros en Finanzas. La investigación corresponde a un estudio desarrollado en el área financiera, con el propósito de organizar sus egresos y aumentar sus ingresos. Es de tipo descriptivo y cuantitativo que se concentra en mayor medida en la parte financiera del gimnasio ubicado en Quito, ciudad más poblada de Ecuador, con 2,7 millones de habitantes y ha logrado posicionarse como la capital económica, pues concentra el 53% de las ventas superando con casi 20 puntos porcentuales a Guayaquil. La recolección de los datos del estudio se realizó a través de revisión de documentos, observación no estructurada, y entrevistas aplicadas a una muestra representativa con lo que se obtuvo la información para poder crear el diagnostico actual de la organización. El análisis de los resultados permitió determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que, a partir de ellas, se formularon cuatro proyectos de planificación financiera de los cuales uno de ellos fue el más apto para poder mejorar la situación económica que permitiera solventar el endeudamiento, aprovechar las oportunidades y los recursos financieros del gimnasio.

4.1.2 Ámbito nacional.

En segundo lugar, Guerreo y Herrera (2017), presentaron ante la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas su trabajo de grado**.** Esta investigación es un estudio de planeación estratégica con la finalidad de captar un nicho de mercado especifico el cual son las mujeres y madres de familia y prestar sus servicios en sus horas valle de 10:00 am a 4:00 pm. El estudio es de tipo descriptivo y cuantitativo, se concentró en la localidad de Kennedy, en el barrio Castilla Occidental, específicamente dentro del conjunto residencial Tabaku Central. La recolección de los datos se realizó a través de encuestas aplicadas a una población representativa de distintos estratos, con lo que se obtuvo la información de la población objeto. El análisis de los resultados permitió identificar los principales problemas que posee el gimnasio y las diferentes oportunidades que el mismo mercado le genera y a partir de allí formular una estrategia de marketing que permita aumentar su posicionamiento en el mercado a través de la creación de un segmento especializado para las mujeres y amas de casa del sector.

En tercer lugar, Giraldo et al. (2017), presentaron a la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Financieras de la Fundación Universitaria del Área Andina, el trabajo de grado. Esta investigación es un estudio para conocer el sentido de pertenecía de sus clientes; analizar, dirigir, controlar y abordar los cambios organizacionales con la finalidad de establecer estrategias para lograr los objetivos. El estudio es desarrollado como una investigación de campo del tipo descriptiva y causal, se concentró en mayor medida en conocer los motivantes de los clientes los cuales hacen que permanezcan y prefieran al gimnasio ubicado en el municipio de Dosquebradas en la ciudad de Pereira, donde esta uno de los principales centros industriales del eje cafetero. La recolección de los datos del estudio se realizó a través de un análisis estructurado y desarrollado a los usuarios del gimnasio, una selección de muestreo

probabilístico mediante la aplicación de un muestreo aleatorio simple tomando como referente la población total y fuentes externas, lo que aporto para obtención de la información pertinente para la elaboración del diagnóstico actual de la organización. El análisis de los resultados permitió determinar los aspectos positivos y negativos del sector interno y externo del gimnasio y a partir de ello, se estableció un plan estratégico que permitirá solventar, mejorar las problemáticas presentadas y cumplir los objetivos organizacionales.

4.1.3 Ámbito local.

Por último, se consultó el trabajo de grado de Colónia (2018) presentó el proyecto de grado a la Facultad de Ciencias de la Administración. La investigación es un estudio que permite utilizar diferentes instrumentos con la finalidad de recolectar y analizar la información necesaria para el desarrollo del direccionamiento estratégico. Este estudio está estipulado como trabajo de campo de tipo descriptivo, se concentra en todas las áreas del gimnasio ubicado en el corregimiento la Paila del municipio de Zarzal Valle del Cauca donde su economía está basada en el cultivo extensivo de la caña de azúcar y es distinguido por el desarrollo de pequeñas empresas en los sectores de producción de alimentos y salud. La recolección de los datos del estudio, se realizó a través de la observación participativa, entrevista, encuesta y análisis documental, con lo que se adquirió la información detallada para el desarrollo del diagnóstico general de la organización. El análisis de los resultados arrojados del diagnóstico determinó aspectos positivos y negativos del entorno interno y externo del gimnasio que a partir de ello se formuló un plan de acción con propuestas de mejora continua, lo que le permitirá a la empresa alcanzar su visión, mejorar y su situación financiera y elevar su posicionamiento.

Estas investigaciones contribuyen a la comprensión de los procesos del direccionamiento estratégico que tiene como finalidad establecer un rumbo claro y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección. Orientan y aportan para la elaboración del Direccionamiento estratégico requerido en el centro de acondicionamiento físico D'r Golden Gym del municipio de Villa Rica- Cauca, con el propósito de promover el crecimiento organizado de la empresa, sea rentable por su éxito empresarial, garantice la sostenibilidad a través del tiempo y sea reconocida en la región. Además, brindan una guían sobre la metodología que debe aplicarse para el desarrollo de este proyecto.

4.2 Marco teórico

En este punto se estudiarán varias teorías de diversos autores acerca de organización, administración, planeación, planeación estratégica, direccionamiento estratégico y modelos de direccionamiento estratégico; con sus diferentes puntos de vista y definiciones ayudarán a recopilar, analizar y aplicar la información necesaria sobre el direccionamiento estratégico en el centro de acondicionamiento físico D'r Golden Gym.

4.2.1 Conceptos de Organización, administración y planeación.

Organización: la organización es el componente del proceso administrativo que se encarga de establecer la estructura óptima para desarrollar los objetivos y las estrategias definidas en el proceso de planeación.

Prieto y Therán (2018), menciona en su libro, "desde la antigüedad la organización ha sido tomada como un acuerdo social que persigue fines colectivos, que controla sus propias acciones y que tiene una relación armoniosa con su entorno".

Administración: la administración es la ciencia que estudia las organizaciones, también es la función por la cual se transforman los recursos organizacionales (humanos, físicos, financieros e intangibles) en valor a través de las actividades de planeación, organización, dirección y control

Por su parte, Koontz (2013), menciona que la administración es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados. Sin embargo, habrá que ampliar esta definición básica: Un administrador desempeña las funciones gerenciales de planear, organizar integrar el personal, dirigir y controlar. La administración se aplica en toda organización; La administración concierne a los administradores de todos los niveles de la organización. El objetivo de todos los administradores es el mismo: generar un valor agregado. La administración tiene que ver con la productividad, lo que significa, eficiencia y eficacia.

Planeación: es el proceso y resultado de organizar una tarea simple o compleja teniendo en cuenta factores internos y externos orientados a la obtención uno o varios objetivos. También se utilizan conceptos similares como planeamiento o planificación.

El concepto de planeación se utiliza en diversos ámbitos como en el mundo de la empresa, la política, la economía o la educación y muchos más.

Según Rojas (2011), la planeación es la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias, y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas, tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en

tiempo y espacio, logrando una predicción lo más probable del fututo para generar planes que puedan garantizar el éxito.

Para (Marco, 2016) El planeamiento es una instancia formal, en la cual se definen los objetivos y se establecen los caminos que se tomarán para alcanzarlos. Consiste en determinar las bases que guíen la acción futura. Esto implica la determinación de los objetivos, entendidos como un estado de cosas futuro que se desea alcanzar, y las estrategias, es decir, los lineamientos generales de las acciones que deben realizarse para conseguirlos. El proceso de planeamiento puede entenderse como la forma en que la administración lleva las ideas a la acción. Es un proceso constante de procesamiento de información y toma de decisiones, que se resuelve en acciones que producen información para nuevas decisiones. Va de las ideas (sus fines constitutivos, sus valores, sus principios compartidos y su visión) a la acción y de la acción a las ideas, en tal sentido, se dice que es un proceso recursivo, porque las ideas generan acciones que permiten generar nuevas ideas.

4.2.2 Planeación estratégica.

La planeación estratégica es un proceso en el que se desarrollan planes para alcanzar propósitos u objetivos organizacionales.

Nova et al. (2020), citando a Porter (1987), Ander (1995) y Ansoff et al. (1997), mencionan la importancia de la gestión estratégica con el logro de los objetivos basándose en el “análisis del entorno” de las compañías, siendo parte fundamental de la orientación que estas han de tener (Martínez y Milla, 2012). Por consiguiente, los planes estratégicos dependerán tanto del diagnóstico interno como externo (Domazet et al., 2011), entendiendo que esta notable fase de la planeación tiene la capacidad de facultar a las organizaciones en la identificación de ventajas

competitivas, que visto desde la perspectiva de la cadena de valor, incidirá en una organización que ha alcanzado optimizar sus actividades primarias y secundarias, y de esta forma reducir costos, obtener eficiencia y aprovechamiento de recursos, lo que será percibido en términos de mayor valor para los clientes (Amaya, 2005).

A continuación, se describen los principales elementos e para que la gestión estratégica pueda llevarse a cabo, y con base en la percepción de diversos autores, es posible afirmar que los siguientes cuatro, han sido catalogados como los más importantes:

- Visión: debe ser clara, precisa y bien elaborada, tanto así que pueda constituirse en el elemento fundamental en la definición de objetivos a corto, mediano y largo plazo, por lo que la visión se define como la descripción del estado deseado de una organización, en general, qué quiere esta llegar a ser y cómo quiere que la vean o proyecten sus partes interesadas (Kaplan y Norton, 2008) (ISO 9004, 2018).
- Misión: es definida como la razón de ser de la organización, lo cual clarifica su identidad, y de la misma forma sirve de mecanismo de enlace entre sus colaboradores para que todos persigan el mismo objetivo en común, por ello, cuando esta declaración ha sido bien elaborada y llevada a la acción, le permite a una compañía diferenciarse de sus competidores mediante la identificación de ventajas competitivas (Ballvé y Debeljuh, 2006).
- Valores: se enmarcan en función del conocimiento colectivo, dando a entender la importancia que tiene para la organización, como organismo de interacción social, el poder establecer símbolos, tradiciones, hábitos, productos, actividades y todo el conjunto de criterios que se transforman permitiendo crear una cultura organizacional, la cual se traducirá en el cumplimiento de la visión corporativa y al mismo tiempo definirá el

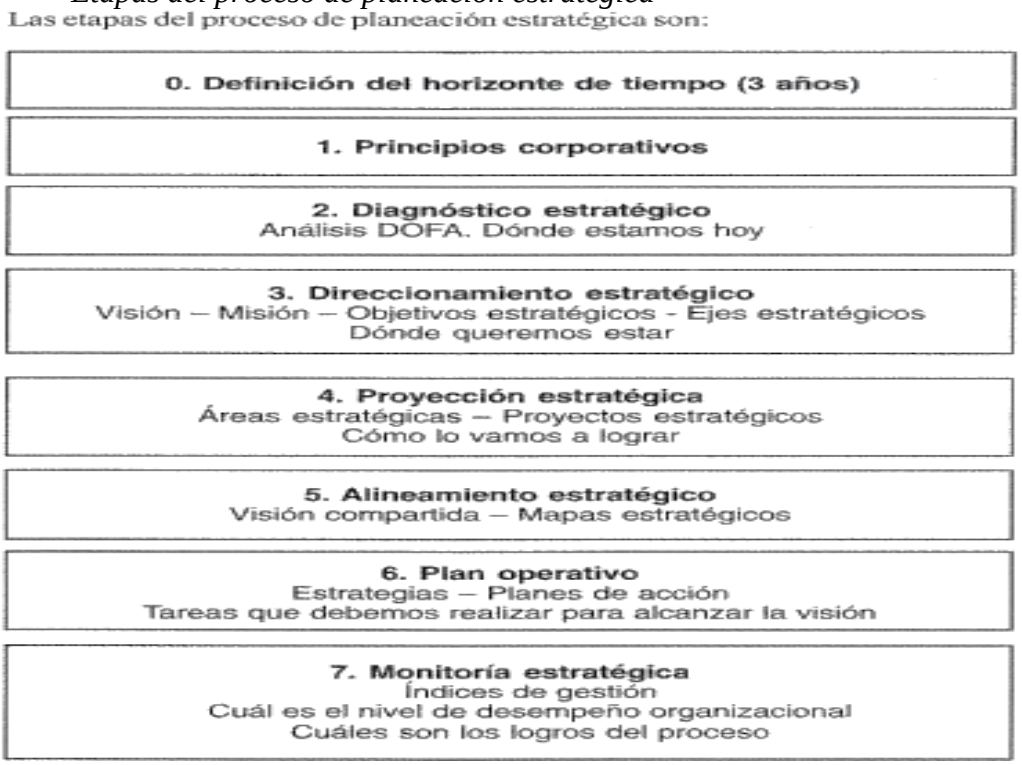
comportamiento arraigado en las mentes y corazones de los colaboradores de la compañía (Mintzberg et al., 1999; Rodríguez, 2014).

- Objetivos: en esencia, se definen como los resultados preestablecidos que se esperan lograr en el tiempo, mediante el cumplimiento de acciones específicas desarrolladas por las personas que participan en las actividades diarias que se llevan a cabo en las organizaciones (Zerilli, 1978). Otra definición se relaciona con los fines que se persiguen por medio de una actividad, pero que, en la práctica, estarán asociados con los propios efectos y beneficios resultantes de las labores realizadas por individuos y empresas en un determinado periodo, respaldados por el compromiso de sus directivos (Koontz y Weihrich, 1998). Por ende, el éxito de este proceso dependerá de la participación, orientación y responsabilidad de todos los colaboradores desde los niveles tácticos y operativos en el corto y mediano plazo, hasta los estratégicos en el largo plazo (Mintzberg et al., 1997; Fernández, 2008).

Según Serna (2008), la planeación estratégica se define como el proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipativo.

Figura 1.

Etapas del proceso de planeación estratégica



Fuente: (Serna, 2008).

Definición del horizonte de tiempo. La Etapa 0 del proceso de planeación estratégica de acuerdo corresponde al tiempo en que se van a tomar una serie de decisiones dentro de un sistema productivo para alcanzar los objetivos propuestos. Este horizonte se puede establecer a corto, mediano y largo plazo. Por ejemplo, las de decisiones de la lata dirección de una empresa se dan a largo plazo, el cual es comúnmente llamado planeación estratégica, y cubre un horizonte de 3 a 5 años en el tiempo, lo que implica que todas las decisiones que se tomen en el presente determinaran los resultados futuros.

En tal sentido, se aclara que la planeación estratégica condiciona a las metas y objetivos que una organización pretenda alcanzar por medio de cada uno de sus planes. De hecho, al momento de establecerlos, también se fijan los tiempos en que se debe llevar a cabo el plan y

lograr el objetivo particular (que por lo general se establece en el corto plazo), para alcanzar el propósito general (establecido en el largo plazo) y que resulta vital para los intereses de la empresa.

Diagnóstico estratégico. Hace alusión al análisis de las fortalezas (F) y Debilidades (D) internas de la organización, así como las Oportunidades (O) y Amenazas (A) que enfrenta la institución (Serna, 2008, p. 72.). El análisis o diagnóstico del ambiente interno define con qué recursos cuenta la empresa y cuáles son las fortalezas y debilidades de esos recursos y si estos le brindan ventaja competitiva. Dicho análisis implica una valoración de la estructura organizacional, en el cual se busca identificar la política de toma de decisiones, los mecanismos de comunicación y coordinación, los tramos de control, los procesos, y la cadena de valor. Para desarrollar diagnóstico del ambiente interno, se empieza por utilizar una herramienta que posteriormente complementará el análisis DOFA, que es la Matriz de Capacidad Interna (PCI), la cual permite llevar a cabo un diagnóstico interno de la organización, y es definida por Serna (2008) como “el medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo”. (p. 168). Para su elaboración de la matriz PCI, se necesita obtener y procesar información primaria o secundaria sobre cada una de las capacidades incluidas en ella. La información primaria se puede obtener mediante la conformación de grupos estratégicos donde pueden participar los empleados 29 de los diferentes niveles organizacionales de la empresa, con el fin de poder extraer un diagnóstico corporativo, donde se deben consideran las siguientes cinco (5) capacidades: (ver Tabla 1).

Tabla 1

Enfoque de capacidades de la matriz PCI

Capacidad directiva	Son todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas, debilidades en: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones y control.
Capacidad competitiva	Son todos aquellos aspectos relacionados con el área comercial, como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo (I+D), precios, publicidad y lealtad de los clientes.
Capacidad financiera	Incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía como: deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideren de importantes para la organización y el área de análisis.
Capacidad técnica o tecnológica	Aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio. Por tanto, involucra, entre otras: infraestructura tecnológica (hardware), exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física y acceso a servicios públicos.
Capacidad de talento humano	Se refiere a las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, absentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación y pertinencia.

Fuente: Serna (2008, p. 74).

Tabla 2

Matriz PCI (Perfil de capacidad interna)

Capacidad / Calificación	Grado			Grado			Impacto		
	Debilidades			Fortalezas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1.Directiva									
2. Competitiva									
3. Financiera									
4. Tecnológica									
5. Talento humano									

Fuente: (Serna, 2008, p. 169).

El diagnóstico del ambiente externo se orienta a precisar las oportunidades y amenazas que afectan las capacidades o recursos fundamentales que se encuentra por fuera de la organización, con las que se puede apoyar la empresa para enfrentar competitivamente su medio. Esos recursos o capacidades pueden ser: tecnológicos, económicos, geográficos, productivos y

comerciales. Para lograr un análisis externo confiable se utiliza una herramienta llamada Perfil de las oportunidades y amenazas en el medio o matriz POAM. La matriz POAM (Perfil de oportunidades y amenazas) permite el desarrollo del diagnóstico externo, como es definido por Serna (2008) "es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor del contorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma".

Para construir la matriz POAM, se inicia por elaborar un diagnóstico por cada recurso o capacidad que la empresa tiene en el medio externo. Sin embargo, hay que anotar, que cuando la empresa es muy grande se puede hacer un diagnóstico por muestreo y si es una Mipymes, se recomienda hacer participar a todos los integrantes del área a diagnosticar, incluso se puede utilizar método de entrevista o encuesta.

Tabla 3

Matriz POAM (Perfil de oportunidades y amenazas)

Factores / Clasificación	Grado			Grado			Impacto		
	Oportunidades			Amenazas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tecnológicos									
Económicos									
Políticos									
Geográficos									
Sociales									

Fuente: (Serna, 2008, p. 150).

Como bien se anotó al momento de entrar a explicar lo concerniente al diagnóstico estratégico, una vez desarrolladas las matrices PCI y POAM, estas servirán para generar el

contenido de la Matriz DOFA, con la cual es posible obtener un análisis que permita agrupar toda la información de un negocio de forma que se puedan identificar y transformar sus debilidades en fortalezas y sus amenazas en oportunidades. Los pasos para construir una matriz DOFA de acuerdo a David (2003), son los siguientes:

- Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
- Hacer una lista de las amenazas externas claves.
- Hacer una lista de las fortalezas internas claves
- Hacer una lista de las debilidades internas decisivas.
- Establecer las relaciones entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registre las estrategias FO.
- Establecer las relaciones entre debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las relaciones DO resultantes.
- Establecer las relaciones entre fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las relaciones FA resultantes.
- Establecer las relaciones entre debilidades internas con las amenazas externas y registrar las relaciones DA resultantes.

En términos generales, la gran importancia que encierra el DOFA como herramienta de diagnóstico radica en que el conocimiento que se logra obtener de la empresa, permite acceder a ventajas competitivas y posibilita la oportunidad de que pueda centrarse en desarrollar elementos diferenciadores para ser un competidor fuerte.

Figura 2

Matriz DOFA Fortalezas (F) Debilidades (D) Oportunidades (O) Estrategias (FO)

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	Estrategias (FO) Usar fortalezas para aprovechar oportunidades	Estrategias (DO) Minimizar debilidades aprovechando oportunidades
Amenazas (A)	Estrategias (FA) Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas	Estrategias (DA) Minimizar las debilidades y evitar las amenazas

Fuente: (David, 2003).

Por otro lado, Chiavenato (2016), menciona las características principales de la planeación estratégica:

- Es un proceso a largo plazo
- Está orientada hacia el comportamiento del ambiente que lo rodea y por lo tanto sus decisiones se enfocan en los juicios y no en los valores.
- Está incluida toda la empresa en el uso de los recursos y la operación de las estrategias.

Así mismo, Porter (2015), afirma que una estrategia competitiva articula los objetivos de una empresa, cómo competirá y sus políticas para lograr esos objetivos. La ventaja competitiva se define en términos de costo y diferenciación, al tiempo que se vincula a la rentabilidad. La

Parte I, "Técnicas analíticas generales", proporciona un marco general para analizar la estructura de una industria y comprender las fuerzas subyacentes de la competencia (y, por lo tanto, la rentabilidad). Cinco fuerzas competitivas actúan sobre una industria: (1) amenaza de nuevos participantes, (2) intensidad de la rivalidad entre las empresas existentes, (3) amenaza de productos o servicios sustitutos, (4) poder de negociación de los compradores y (5) poder de negociación de los proveedores. Observar la estructura de la industria proporciona una forma de considerar cómo se crea y divide el valor entre los participantes existentes y potenciales de la industria. Una fuerza competitiva siempre captura cuestiones esenciales en la división del valor. Existen tres estrategias competitivas genéricas para hacer frente a las cinco fuerzas competitivas: (1) liderazgo general en costos, (2) diferenciación y (3) enfoque. Hay riesgos con cada estrategia. Una empresa sin una estrategia está "atrapada en el medio". Este marco para examinar la competencia trasciende la industria, la tecnología o las teorías de gestión particulares define estrategia como la manera de relacionar a una empresa con su entorno y las acciones que esta pueda operar para defender su posición frente a las cinco fuerzas del sector industrial.

4.2.3 Direccionamiento estratégico.

Una vez se incorpora la estrategia a las organizaciones, comienza a parecer en los años 50 y 70 los conceptos como dirección empresarial , luego en los años 80 hasta la actualidad aparecen conceptos sobre dirección estratégica y direccionamiento estratégico, bajo un enfoque sistemático que busca la formulación e implementación de las estrategias movilizando los recursos de la empresa para el logro de los objetivos corporativos en un ambiente de complejidad relacionado con las adversidades del entorno interno y externo de la organización y sociedad, y la incertidumbre del comportamiento de los grupos de interés.

En la revista Espacios, Nova et al. (2020), publicaron un artículo en el cual afirman que, dentro de las actividades operativas a realizar se encuentra la evaluación de aspectos internos y externos que puedan influir en el desarrollo de la organización, denominado “Análisis Estratégico”. Este, es influenciado por el mercado, los intereses de las partes interesadas y el contexto cultural de la compañía, y tiene una estrecha relación con lo que se ha formulado en la base de la plataforma estratégica bajo el esquema de la “Visión, Misión y Objetivos Estratégicos”, dando paso a su correcta formulación (Carrión, 2007) a través de (Mintzberg et al., 1999; Navas y Guerras, 2002; Whittington, 2002), citados por Nova et al. (2020).

Diagnóstico Estratégico. Scott (2005) citando a Sun Tzu, resalta la importancia del análisis y diagnóstico estratégico asociándolo con el mundo empresarial, mediante la frase: “Evalúa al adversario, evalúate a ti mismo y la victoria nunca será un peligro. Evalúa el terreno, evalúa el entorno y la victoria será inagotable”. Por ende, visionar hasta donde desea llegar una organización, requiere, en primer lugar, el conocimiento del estado actual en que se encuentra la empresa, descubriendo puntos a mejorar y condiciones que podrían afectar el despliegue estratégico, sin embargo, esto no significa que todo estará controlado, debido a que los cambios frecuentes del ambiente organizacional modifican cualquier estrategia, no obstante, se debe propender por analizar y tener en cuenta estas variaciones con anticipación (Angriawan y Abebe, 2011). Además, es necesario involucrar la valoración de los recursos y capacidades que posee la compañía, identificando su potencial estratégico y capacidad de reacción a las mutaciones del entorno buscando obtener ventajas competitivas (Collis y Montgomery, 2008; Rodríguez y Garzón, 2009).

El Estratega: es el responsable de adquirir los compromisos directos con los planes estratégicos, contribuyendo al mismo tiempo con la toma de decisiones para llevarlos a cabo.

También es denominado como el “Director Estratégico”, y debe poseer y desarrollar capacidades propias y delegadas que le permitan afrontar cada una de las situaciones por resolver buscando transformar sueños gerenciales en realidades corporativas en las áreas funcionales de la organización (Breene et al., 2007; Atwater y Dittman, 2008).

De otra parte, Ospino (2010), define en su artículo el Direccionamiento estratégico como un enfoque sistemático hacia una responsabilidad mayor y cada vez más importante de la alta dirección; es decir, relacionar a la empresa con su entorno para que pueda obtener éxito continuo y establezca estrategias ofensivas ante las contingencias.

El direccionamiento estratégico basado en las opiniones de sus empleados; estrategia para lograr las metas son:

- Crear estrategias para lograr un sistema de información eficiente que se mantenga al tanto de las necesidades y los puntos de vista de los empleados, clientes, proveedores y la comunidad donde operan.
- Planear inversiones para renovar la empresa en 3 dimensiones fundamentales: dimensión física, dimensión moral y dimensión intelectual.
- Alinear e integrar los esfuerzos de todas las unidades y personas que componen la empresa consiguiendo una comprensión mutua de los objetivos planteados.

4.2.4 Modelos de direccionamiento estratégico.

Los modelos son referentes que sirven como base para desarrollar tareas, actividades, formulas, sistemas o procesos teniendo en cuenta los hallazgos y estructuras planteadas por los referentes teóricos estudiados, el análisis de los modelos es el punto de partida para determinar si

es necesario seguir un modelo o si por el contrario la profundidad de las investigaciones y la necesidad conllevan a crear uno propio según el objeto a estudiar. En este caso el análisis se hace sobre cinco modelos de dirección estratégica así:

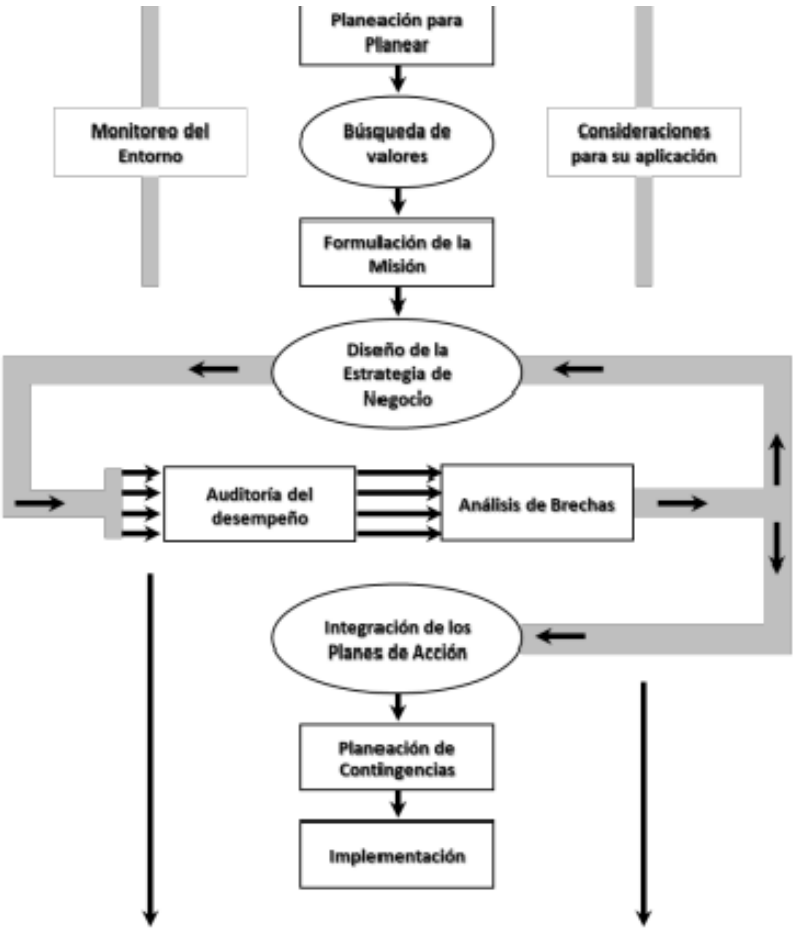
4.2.4.1 Modelo de planeación estratégica aplicada (Goodstein, Nolan y Pfeiffer)

Este modelo planteado por Goodstein et al. (1998), es un modelo de especial utilidad para las empresas medianas y pequeñas e igualmente para empresas del sector público, organizaciones sin ánimo de lucro y empresas industriales. Este modelo se diferencia de otros planteados por diferentes autores en su proceso de aplicación, la toma de decisiones enfocada en valores y en el proceso de crear una organización ideal para el futuro que debe ser responsabilidad de la alta gerencia que no se debe ni se puede delegar, igualmente la evaluación de la realidad a través del análisis de brechas. El modelo se desarrolla en nueve fases así: 1) planeación por planear, en esta fase resulta de vital importancia conocer antes de iniciar el proceso el real compromiso de la organización especialmente de los directivos y jefes; 2) búsqueda de valores, se constituye como el primer paso y quizá el más importante para la construcción del modelo de planeación estratégica ; 3) formulación de la misión, aquí se formula de manera clara el tipo de negocio en el que se encuentra la organización ; 4) diseño de la estrategia del negocio, se debe conceptualizar una serie de escenarios futuros donde estén incluidos los valores y la misión e igualmente establecer los objetivos de negocios cuantificados de la organización, pero no se considera un futuro probable; 5) auditoria del desempeño, busca comprender con claridad el actual desempeño y capacidades de la organización para prevenir desfases futuras ; 6) análisis de brechas, es la comparación de los datos obtenidos en la auditoria de desempeño con aquellos necesarios para la ejecución del plan estratégico, es decir, una evaluación de la realidad que a su vez sirve de retroalimentación ; 7) integración de los planes de

acción; 8) planeación de contingencias, desarrollar escenarios posibles para cada hecho importante de la organización; 9) implementación, es la iniciación de varios planes de acción en el que deben ser informados todos los grupos de interés para que presten su apoyo.

Figura 3

Modelo de planeación estratégica aplicada (Goodstein, Nolan y Pfeiffer)



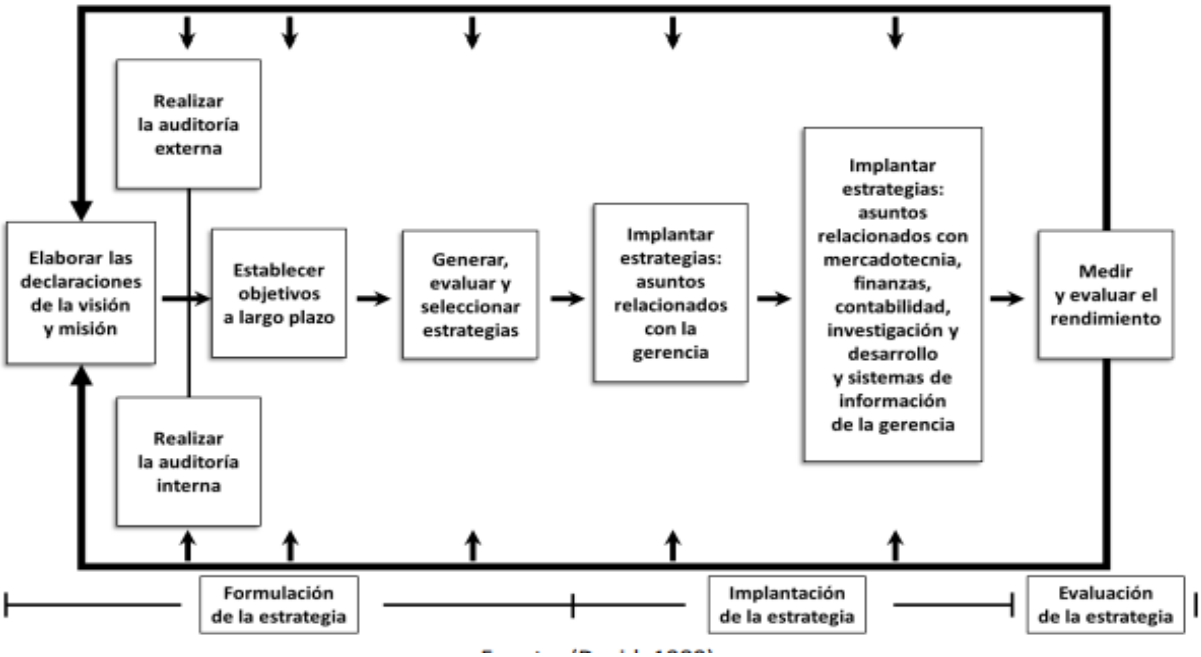
Fuente: (Goodstein et al., 1998, p. 12).

4.2.4.2 Modelo integral de dirección estratégica.

David (2003), asegura que su modelo no garantiza el éxito, sin embargo, sí establece lineamientos esenciales que permiten formular, implantar y evaluar todo el planteamiento estratégico por medio de un proceso organizado, resaltando que una organización será exitosa, dependiendo del grado de compromiso de quienes participan en el quehacer diario de sus actividades (Santamaría, 2017). Este modelo (Gráfico 1) parte de identificar claramente la visión, misión, objetivos y estrategias que han sido planteadas por la compañía, teniendo como premisa el análisis de su situación actual, lo cual busca reducir la exclusión de estrategias importantes que lleguen a afectar su desempeño y curso de acción.

Figura 4

Modelo Integral de Dirección Estratégica (Fred R. David)



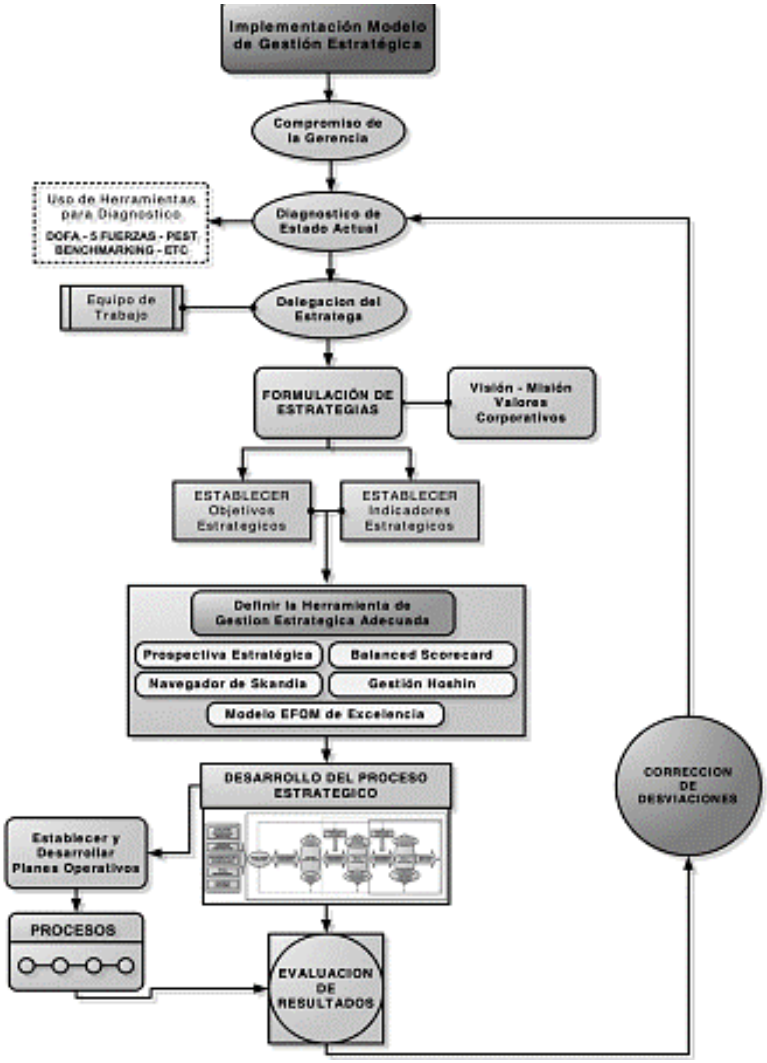
Fuente: (David, 2003).

4.2.4.3 Modelo de Gestión Estratégica (Nova y Duque)

Finalmente, el modelo planteado por Nova y Duque (2015) enfocado en las pymes colombianas, pero adaptable a todo tipo de organización, está basado en una amplia revisión bibliográfica.

Figura 5

Modelo de Gestión Estratégica (Nova y Duque)



Fuente: (Nova y Duque, 2015).

4.3 Marco legal

A continuación, se describen algunos requisitos legales y normativos que están acorde al desarrollo de este trabajo.

Constitución Política de Colombia, 1991

Es la ley máxima y suprema del país que sirve para regir normativamente a quienes viven en el territorio nacional. Los artículos relacionados con el tema de estudio son:

- Artículo 52. 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. El deporte y la recreación, forman parte de la educación y constituyen gasto público social. Se reconoce el derecho de todas las personas a la recreación, a la práctica del deporte y al aprovechamiento del tiempo libre. El Estado fomentará estas actividades e inspeccionará, vigilará y controlará las organizaciones deportivas y recreativas cuya estructura y propiedad deberán ser democráticas.
- Artículo 78. La ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización. Serán responsables, de acuerdo con la ley, quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios, atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios. El Estado garantizará la participación de las organizaciones de consumidores y usuarios en el estudio de las disposiciones que les conciernen. Para gozar de este derecho las organizaciones deben ser

representativas y observar procedimientos democráticos internos.

Ley 729 de 2001 (diciembre 31), por medio de la cual se crean los Centros de Acondicionamiento y preparación Física en Colombia. El Congreso de Colombia DECRETA:

- Artículo 2°. Los Centros de Acondicionamiento y preparación Físico, CAPF, son establecimientos que prestarán un servicio médico de protección, prevención, recuperación, rehabilitación, control, y demás actividades relacionadas con las condiciones físicas, corporales y de salud de todo ser humano, a través de la recreación, el deporte, la terapia y otros servicios fijados por autoridades competentes y debidamente autorizados, orientados por profesionales en la salud, que coordinarían a licenciados en educación física, tecnológicos deportivos y demás personas afines que consideren que el tratamiento o rehabilitación de la persona (s) se realice en los CAPF.
- Artículo 3°. Los Centros de Acondicionamiento y preparación Físico, CAPF, serán autorizados y controlados por los entes deportivos municipales y distritales conforme al reglamento que se dicte al respecto.
- Artículo 4°. Los Centros de Acondicionamiento y preparación Físico, CAPF, deberán contar con las instalaciones adecuadas para la realización de los diferentes programas. Cada una de sus áreas poseerán la implementación necesaria para el desarrollo de los mismos, previstos de servicio médico, fisioterapéutica, nutricional y demás servicios que las autoridades soliciten para su funcionamiento.

Ley 590 de 2000 (julio 10), por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa.

- Artículo 1°**.** Objeto de la ley. La presente ley tiene por objeto:

a) Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.

i) Asegurar la eficacia del derecho a la libre y leal competencia para las Mipymes.

j) Crear las bases de un sistema de incentivos a la capitalización de las micro, pequeñas y medianas empresas.

- **Artículo 2°**. Modificado por el art. 2, Ley 905 de 2004, Modificado por el art. 75, Ley 1151 de 2007, Modificado por el art. 43, Ley 1450 de 2011.

Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros:

Microempresa:

a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores.

b) Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Ley 232 de 1995, Por medio de la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales.

- ART. 1°-Ninguna autoridad podrá exigir licencia o permiso de funcionamiento para la apertura de los establecimientos comerciales definidos en el artículo 515 del Código de Comercio, o para continuar su actividad si ya la estuvieren ejerciendo, ni exigir el cumplimiento de requisito alguno, que no esté expresamente ordenado por el legislador.
- ART. 2°-No obstante, lo dispuesto en el artículo anterior, es obligatorio para el ejercicio del comercio que los establecimientos abiertos al público reúnan los siguientes requisitos:

b) Cumplir con las condiciones sanitarias descritas por la Ley 93 de 1979 y demás normas vigentes sobre la materia.

d) Tener matrícula mercantil vigente de la cámara de comercio de la respectiva jurisdicción.

e) Comunicar en las respectivas oficinas de planeación o, quien haga sus veces de la entidad territorial correspondiente, la apertura del establecimiento.

4.4 Marco contextual

4.4.1 Reseña histórica.

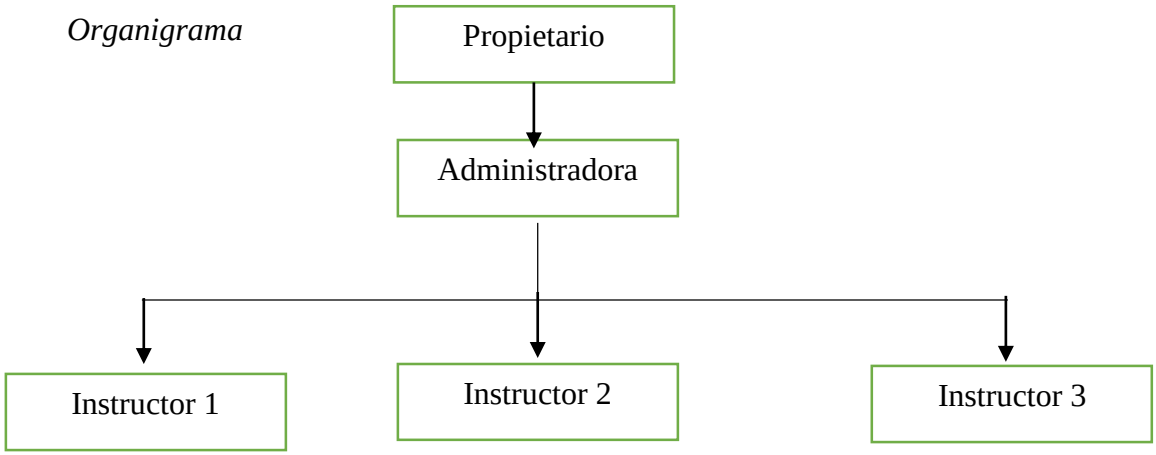
El centro de acondicionamiento físico D'r Golden Gym está ubicado en el barrio el Centro en la calle 4 carrera 9 Esquina; cuenta con una localización privilegiada ya que esta calle es una de las vías principales del municipio y está a una cuadra del parque principal; ubicación muy comercial y transitada.

El gimnasio fue creado aproximadamente en el 2005 con el nombre de centro de acondicionamiento físico y estética corporal Ideal Body Gym, por una pareja de esposos, quienes encontraron la oportunidad de crear este negocio ya que no existía en ese entonces en el municipio, en ese entonces el gimnasio prestaba una atención integral que satisfacía las necesidades y requerimientos de los clientes y habitantes y la de los propietarios, en el 2010 los

dueños decidieron cambiar de ubicación y también buscar un personal familiar para que manejara y administrará el gimnasio, ya que ellos se decidieron por desarrollar otras labores, hasta el 2016 todo iba bien hasta que un grupo de jóvenes decidieron emprender y crear su propio gimnasio y apareció la primera competencia momento en el que el gimnasio tuvo una perdida notoria de clientes ya que la competencia traía maquinaria completamente nueva y en ese entonces fue un impacto para la población, al pasar este impacto el gimnasio continuo ofreciendo sus servicios a la población que lo requería y prefería por antigüedad y por el don de servicio. En el año 2018 sus propietarios encontraron una ubicación estratégica y decidieron trasladar al gimnasio en donde hoy es su ubicación real; continuaron prestando el servicio, pero ya con otro personal ya que el anterior por ser familia no resultaban muchas ganancias, así continuo el gimnasio prestando su servicio hasta que en el 2020 a mediados del año los propietarios obtuvieron una propuesta de compra de las maquinarias y ellos al observar que el gimnasio ya no era tan rentable por muchos factores en ellos la pandemia del Covid 19 y la falta de tiempo ya que ellos no podían estar pendiente de él, decidieron recibir la oferta y vendieron. Desde entonces el centro de acondicionamiento físico y estética corporal “IDEAL BODY GYM” paso a manos del nuevo propietario Deizo Daza Dagua, quien decidió contratar y dejar a cargo a la recepcionista, administradora, etc. Yenny Alejandra Chaves Huila quien ha sido la encargada de organizar y contratar al personal para poder prestar una atención integral a los usuarios, el propietario a finales del año 2020 decidió cambiar el nombre del gimnasio antiguo por centro de acondicionamiento físico D’R GOLDEN GYM nombre que se ha venido conociendo a través de la voz a voz ya que oficialmente no existe nada. A principios del año en curso 2021 el gimnasio recibe una noticia no tan favorable para él y es la apertura de otro centro de acondicionamiento físico, motivo por el cual los clientes del gimnasio han desertado, los funcionarios no están conformes con sus ingresos y la desmotivación de todo el personal es muy notoria.

Figura 6

Organigrama



Fuente: Elaboración propia, información tomada del relato de la administradora del gimnasio.

5 Diseño metodológico

El diseño metodológico se encarga de organizar y estructurar los procesos a desarrollar en una investigación, para llevarla a cabo satisfactoriamente, definiendo el tipo de pruebas a realizar y de qué manera se tomarán y examinarán los datos. Para llevar a cabo el direccionamiento estratégico en el Centro de acondicionamiento físico D'R Golden Gym se debe tener en cuenta el método de investigación, tipo de investigación, enfoque de investigación, fuentes de información y las técnicas de recolección de información.

5.1 Método de investigación

Para Abreu (2014), el método deductivo permite determinar las características de una realidad particular que se estudia por derivación o resultado de los atributos o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas con anterioridad. Mediante la deducción se derivan las consecuencias particulares o individuales de las inferencias o conclusiones generales aceptadas. Ej. Todas las guerras provocan víctimas entre la población civil luego la guerra de Kossovo provocará víctimas entre la población civil.

El método de estudio acorde al desarrollo de esta investigación es deductivo, porque a través de los métodos de recolección de datos se obtendrá información, preconceptos y herramientas de conocimiento adquiridas importantes que a través de: entrevistas, encuestas, observación directa, y fuentes de información serán la base para poder conocer una hipótesis, tomar decisiones que generen un resultado y finalmente construir un plan de acción para el centro de acondicionamiento físico D'R Golden Gym.

5.2 Tipo de estudio

El método descriptivo busca un conocimiento inicial de la realidad que se produce de la observación directa del investigador y del conocimiento que se obtiene mediante la lectura o estudio de las informaciones aportadas por otros autores. Se refiere a un método cuyo objetivo es exponer con el mayor rigor metodológico, información significativa sobre la realidad en estudio con los criterios establecidos por la academia. En adición al rigor, el método descriptivo demanda la interpretación de la información siguiendo algunos requisitos del objeto de estudio sobre el cual se lleva a cabo la investigación. Es una interpretación subjetiva, pero no es arbitraria. (Abreu, 2014)

El tipo de estudio que se llevó a cabo en el tratamiento de esta investigación es de carácter descriptivo, ya que pretende recolectar, identificar y describir la situación actual de la organización, a través de la aplicación de las matrices: DOFA, PCI Y POAM; y a partir de la información extraída adaptar un modelo de direccionamiento estratégico en el centro de acondicionamiento físico D'R Golden Gym que permita corregir y aplicar las medidas requeridas, acorde a las falencias y necesidades encontradas.

5.3 Enfoque de investigación

En esta investigación se acudió al enfoque mixto que surge de la combinación del análisis cuantitativo y cualitativo considerando las características de ambos enfoques, el cual busca responder a un problema a través de la recolección de datos realizando encuestas, entrevistas observación directa, la aplicación de matrices entre otros. Este método representa un proceso sistemático, empírico y crítico de la investigación, en donde la visión objetiva de la investigación

cuantitativa y la visión subjetiva de la investigación cualitativa pueden fusionarse para dar respuesta a problemas humanos.

Teniendo en cuenta este concepto, se acudió a técnicas de recolección de la información de ambos enfoques que aportaran las herramientas necesarias para describir la situación actual y los factores que afectan el buen funcionamiento del centro de acondicionamiento físico D'R Golden Gym, para ello establecer estrategias y acciones de mejora relevantes y acordes a la problemática presentada.

5.4 Fuentes de información

Fuentes primarias: es la información que proviene de las personas que están directamente en contacto con el fenómeno que se estudia, en este caso sería el propietario, instructores, clientes y competencia; Estos datos serán tomados para su posterior análisis.

Fuentes secundarias: para esta investigación se tomaron en cuenta investigaciones, documentales, estudios realizados anteriormente basados en el tema de investigación, analizados en el marco referencial y como base principal la información de guía del libro, Gerencia estratégica del autor Humberto Serna, el cual ampliara la visión para el desarrollo de la propuesta.

5.5 Técnicas de recolección de información

Las técnicas de recolección de la información que se consideran más acordes para el desarrollo de esta investigación son:

Entrevista semiestructurada con preguntas abiertas al propietario del gimnasio: esta se hará a través de un dialogo por llamada telefónica que atiende un pacto de interacción y

articulación con el contexto organizacional dando así confianza al entrevistado para que las respuestas sean lo más sinceras, sin presiones ni obligaciones. Se realizará mínimo 15 preguntas y máximo de 30, con la finalidad de que el entrevistado narre desde su experiencia asuntos relacionados con la situación actual interna y externa, su rol con la organización, su relación con los funcionarios, expectativas, necesidades, inquietudes con la organización. Esta se realizará en dos partes: primero un consentimiento informado donde se especifica que los datos solo se utilizaran para fines de la investigación y segundo las preguntas específicas del tema, las cuales se realizaran a través de llamada telefónica por motivo de viaje del entrevistado; esto facilitara la trascripción en computador y lograra un dialogo interactivo. Al finalizar la entrevista una vez impresa se presentará al entrevistador para que este pueda firmarla.

Encuestas con preguntas cerradas a los funcionarios y a los usuarios del gimnasio: esta se desarrollará de forma virtual a través de la creación de formularios de la aplicación Google. Se estructurará con preguntas de tipo cerradas y selección múltiple, se utilizará un lenguaje de fácil entendimiento para los objetos de estudio, lo que facilitará a la obtención de respuestas claras, esta será presentada al total de clientes con la finalidad de que todos puedan participar o al menos un número considerable e importante que incida en la recolección de información que permita conocer las expectativas, necesidades y opiniones de los clientes frente al centro de acondicionamiento físico D´R Golden Gym.

Análisis documental: basado en el libro Gerencia estratégica de Humberto Serna, sirvió de apoyo fundamental con sus técnicas, modelos y teoría aportará una mejor visión para lograr cumplir a cabalidad los objetivos propuestos.

A través de estas técnicas se pretende obtener la información suficiente y apropiada para proponer un plan de direccionamiento estratégico acorde a las necesidades del centro de acondicionamiento físico D´R Golden Gym.

6 Desarrollo del proyecto

Para poder diseñar y estructurar un plan de direccionamiento estratégico adecuado a las necesidades y requerimientos del centro de acondicionamiento físico D´R Golden Gym, es vital realizar los siguientes pasos: Elaborar un diagnóstico estratégico utilizando las siguientes técnicas y herramientas: encuestas, entrevistas, matriz DOFA, matriz PCI y matriz POAM; definir la formulación estratégica y por ultimo diseñar un plan estratégico. Estos pasos efectivamente permitan atreves de la toma de decisiones asertivas cumplir objetivos y metas organizacionales.

Por tal motivo, a continuación, se presenta el desarrollo de cada paso anteriormente mencionado, aplicado en el diseño del direccionamiento estratégico del centro de acondicionamiento físico D´R Golden Gym.

6.1 Elaborar un diagnóstico estratégico en el centro de acondicionamiento físico D'R Golden Gym, a través de las matrices DOFA, PCI Y POAM

Para lograr un diagnóstico estratégico eficiente que ayude a obtener la información necesaria para conocer la situación general centro de acondicionamiento D´R Golden Gym, se utilizaron los siguientes instrumentos: una entrevista semiestructurada dirigida al propietario y administrador del gimnasio y dos encuestas tipo cerradas dirigidas a funcionarios y clientes del gimnasio, a continuación, se presenta el análisis de los resultados arrojados en dicha ejecución.

6.1.1 Análisis de entrevista realizada al propietario y administrador del centro de acondicionamiento físico D´R Golden Gym.

A continuación, se presenta el análisis de la entrevista realizada vía llamada telefónica el día 17 de octubre de 2021, al administrador y propietario del centro de acondicionamiento físico D´R Golden Gym, señor Deizo Daza Dagua, identificado con cedula de ciudadanía número 1.061.431.048, nacido en el municipio de Caloto- Cauca, el 6 de julio de 1988; actualmente reside desde hace más de 15 años en el municipio de Villa Rica - Cauca.

La entrevista semiestructurada consto de 26 preguntas abiertas las cuales se desarrollaron con la finalidad de extraer información acerca de tres variables importantes: descripción de la empresa, caracterización social del entrevistado y los procesos, percepción y metas que conoce y tiene el propietario acerca de la cultura organización del centro de acondicionamiento físico D´R Golden Gym, ubicado en el municipio de Villa Rica- Cauca.

Al hacer un análisis de las respuestas en la primera variable se tiene que las preguntas 1, 2 y 3; se encontró la siguiente información:

> *Escogí ser dueño y administrar un centro de acondicionamiento físico porque fue una oportunidad que escogimos con mi esposa en el camino, empecé junto con mi esposa siendo clientes fieles de este gimnasio el cual en ese entonces era el único gym en el municipio de Villa Rica, al pasar los años fui volviéndome amigo de los propietarios y fui observando que ellos no estaban tan pendientes de él en muchos aspectos y al pasar muchos años decidimos con mi esposa hacerle la propuesta de compra y gran noticia aceptaron venderlo y aquí estamos con el gimnasio. P1*

Aproximadamente hace más de dos años soy el propietario del gym, si no estoy mal cumplimos 3 años en julio de 2022 con el gimnasio. P2

El nombre que recuerdo exactamente es el que tenía antes de comprarlo y era IDEAL BODY GYM, sé que se llamó así porque aparte del gimnasio los propietarios tenían un spa que se llama Cuerpo Ideal de ahí surgió el nombre en inglés, y este segundo nombre son las iniciales de mi esposa e hijo ella se llama Deisy y mi hijo se llama Ronaldo y el Golden es porque me gusta mucho el color dorado o el oro y como en inglés es Golden pues decidimos con mi esposa colocarle así D'R GOLDEN GYM. P3

En esta principal variable se observa los hallazgos que permitieron identificar la información que denota el gran valor e importancia que tiene el centro de acondicionamiento físico para el señor Deizo Daza.

Continuando con el análisis de la segunda variable, se tiene que las respuestas a las preguntas 4,5,6 y 7 brindan la siguiente información que es pertinente para conocer la caracterización social del entrevistado el señor Deizo Daza.

Mi rol en el centro de acondicionamiento físico es el de administrador las funciones que realizo son: Asistir al gimnasio todos los días o al menos tres veces a la semana, observar que problemas o sucesos que requieran acción y darles la solución, hablar con los instructores y secretaria de la evolución del gimnasio y verificar que se encuentren bien tanto ellos como el gimnasio, llamarles la atención a los funcionarios cuando algo no ande bien, realizar algunas facturas y recibir dinero de los clientes que pagan por su servicio, en algunas ocasiones realizar aseo a las instalaciones y maquinaria y estar pendiente de

los recursos que ingresan en cada turno para así programar el pago del arrendo del local y de los trabajadores. P4.

Mi horario algunas veces, voy de lunes a viernes dos horas en la mañana y dos horas en la tarde noche. Más o menos de 8:00 am a 10:00 am y de 4:30 pm a 6:30 pm. P5

Me siento muy bien, aunque algunas veces me siento triste porque no veo alguna retribución económica respecto al gimnasio, pero hay vamos con las ganas de verlo crecer. P6

Mi profesión en el momento estudiante de administración de empresas y uno de mis títulos es técnico en sistemas, a que me dedico soy inspector de Calidad una empresa llamada Forsa. P7

Haciendo un análisis de las respuestas encontradas y que ayudan a soportar la segunda variable respecto a la caracterización social del entrevistado, se puede decir que este tiene la actitud de perseverancia y se encuentra en una etapa de formación muy importante, ya que está le ayudará a tener bases más sólidas en la forma de direccionar y tomar decisiones correctas para la organización, entre ellas conocer a cabalidad su rol, funciones, estilo de liderazgo y la forma correcta de designar contribuciones salariales.

Este análisis se finaliza con la valoración de la tercera variable, en donde las respuestas a las preguntas 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25 y 26, ofrecen la siguiente información que servirá para conocer los procesos, percepción y metas que conoce y tiene el propietario respecto al gimnasio D'R Golden Gym.

La misión, creo que es prestar el mejor servicio de acondicionamiento físico a través de rutinas de ejercicios físicos. P8

La visión, la verdad no la tengo muy bien planteada pero mi sueño en un futuro es tener mi local propio y poder hacer de este centro de acondicionamiento físico un lugar mágico donde las personas a parte de hacer sus rutinas de ejercicios, tengan el mejor servicio, productos y algo más, algo así como lograr satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes y visitante. P9

Buena pregunta pues el organigrama no está estructurado, pero se puede decir que, en tres fases, la primera propietario, administrador en la segunda fase la encargada de servicio al cliente y en la tercera fase los 3 instructores. P10

En el momento cuento con 4 funcionarios de los cuales 3 son instructores o entrenadores físicos y una es la encargada de atención al público o servicio al cliente. P11

Excelente pregunta, se podría decir que cada uno conoce sus funciones porque a través de la rutina diaria tienen más experiencia, pero no existe algo estructurado o un manual de cargos y funciones, porque no existe creo que había pensado en que es de vital importancia. P12

Buena la contratación se realiza voz a voz sin nada de contratos o papeles, incluso son ellos quienes se presentan y postulan y pues uno termina explicándoles como es el negocio y de una aceptan. P13

La verdad no tengo definido un sistema o algo que me ayude a soportar o discriminar este salario, la verdad en el momento el trato que tengo con ellos y con cada turno es 40%, 60% de todo lo que ingrese en el gimnasio lo que me queda de mi 60% debo cancelar arrendo del local, servicios y el sueldo de la chica de atención al público y para mí algunas veces absolutamente nada. P14

Diría que la relación con mis funcionarios es muy buena, es más creo que por el exceso de confianza algunos trabajadores se sienten como los dueños. P15

Si, ellos me respetan y creo que lo hacen porque soy más que su jefe un amigo se puede decir y porque talvez soy un hombre calmado, amable, feliz y muy optimista. P16

Claro que es necesario, pero a veces los funcionarios requieren estos reconocimientos como retribuciones monetarias y el gimnasio no da para esos gastos o inversiones. Y creo que es importante porque ellos se motivan a hacer cada día mejores, he hecho algunos reconocimientos por su gran trabajo cuando hacemos reuniones de equipo, pero creo que sería mejor hacerlo a través de un cartón o algo así. P17

El desempeño lo mido preguntándole a los clientes que asisten en cada turno u observando la cantidad de clientes que tiene cada funcionario o instructor en su jornada. P18

Los servicios no están definidos o estipulados solo sé que los que se ofrecen dentro de los entrenamientos son: TRX, Pesas y funcionales. P19

En el momento no se maneja ninguna herramienta o software, solo se maneja como soportes de ingreso facturero y cuaderno de contabilidad. P20

No estoy muy seguro, pero creo que más de 30 clientes. P21

Hasta el momento dos centros de acondicionamiento existen aparte de mío. P22.

Que nos distingue de los demás, lo primero la antigüedad ya que somos el primer gimnasio que abrió hace más de 20 años, y lo segundo la atención que le brindamos a nuestros clientes eso los hace sentir como de la familia. P23

La verdad la productividad ha disminuido muy notoriamente primero afecto mucho la ola de la pandemia CORONAVIRUS, segundo la falta de recursos ha hecho que no se haga reparación de algunas maquinarias y que otras se deterioren más. P24

Mi más grande sueño es tener mi local propio y en el tener adecuado a parte del servicio de entrenamiento un espacio específico de venta de productos, ropa e implementos deportivos y otro espacio de bebidas y alimentos proteicos. P25

Lo que creo que se necesita es, en el momento dinero, unas fuentes de financiación fuertes y unas alianzas con grandes con empresas para que requieran nuestros servicios y así generar ingresos adicionales. P26

Con la información obtenida se puede concluir: en primera instancia, se destaca que el propietario reconoce algunas fortalezas que tiene el gimnasio, conoce su ventaja competitiva y tiene proyecciones a futuro con el gimnasio; por otro lado se evidencia: la falta de un estilo de dirección apropiado y la ausencia de un direccionamiento estratégico que no permite tomar las mejores decisiones, inexistencia de objetivos y metas organizacionales, falta de políticas organizacionales, falta de la identidad clara de la organización, falta de un sistema efectivo de selección y reclutamiento de personal, falta de una gestión de información que le permita conocer aspectos relevantes de a sus clientes, falta de diagnósticos que le permitan realizar la evaluación del desempeño de los colaboradores de su organización, y falta de un procesos administrativo efectivo que permitiría hacer la planeación, organización, integración, dirección, ejecución y control de los procesos que se desarrollan en el centro de acondicionamiento físico para que este logre con satisfacción sus objetivos.

6.1.2 Análisis e interpretación de encuesta realizada a los clientes del centro de acondicionamiento físico D´R Golden Gym.

A continuación, se presentan los gráficos y análisis de las preguntas más representativas del cuestionario de 17 preguntas de las cuales 1 era pregunta abierta y 16 preguntas cerradas, en esta encuesta participaron 22 clientes, realizando sus respuestas en el link de formularios de google el cual fue enviado al propietario para que esté solicitara los contactos de los clientes a sus funcionarios y así el reenviar directamente el link con un audio explicando desde mi papel la finalidad de esta encuesta.

La encuesta será analizada desde tres variables: percepción del cliente frente al gimnasio, preferencias de los clientes y el nivel de satisfacción de los clientes. Con esta información se identificará el comportamiento, necesidades y requerimientos de los clientes frente al gimnasio.

Gráficos encuesta

A continuación, se analizarán las preguntas 1, 2, 5, 6, 10, 11, y 15 las cuales aportan información relevante de la percepción profunda de los clientes frente al centro de acondicionamiento físico D´R Golden. De las anteriores preguntas se presenta las gráficas más representativas 2, 5, 10 y 15.

Gráfico 1

Preguntas 1, 5, 10 y 15

Fuente: Elaboración propia.

Con estos resultados se concluye que en la primera grafica la pregunta #2 el 52,5% correspondiente a 12 clientes respondieron que se enteraron de la existencia del gimnasio a través de la recomendación de un familiar o amigo; el 22.7% correspondiente a 5 clientes respondieron que se enteraron de la existencia del gimnasio porque pasaron frente a él y el otro 22,7% correspondientes a 5 clientes respondieron que se enteraron de la existencia a través de un funcionario del gimnasio.

En el gráfico 18 la pregunta # 5 el 86,4% correspondientes a 19 clientes respondieron que si conocen los servicios que ofrecen los instructores y solo el 13,6% respondió que no conocen los servicios que ofrecen los instructores.

En el gráfico 18 la pregunta # 10 el 50% correspondiente a 11 clientes respondieron que califican el servicio que ofrece la persona encargada de atención al cliente en el gimnasio como excelente y el otro 50% correspondiente a los otros 11 clientes respondieron a la pregunta como buena la atención que ofrece la persona encargada de atención al cliente.

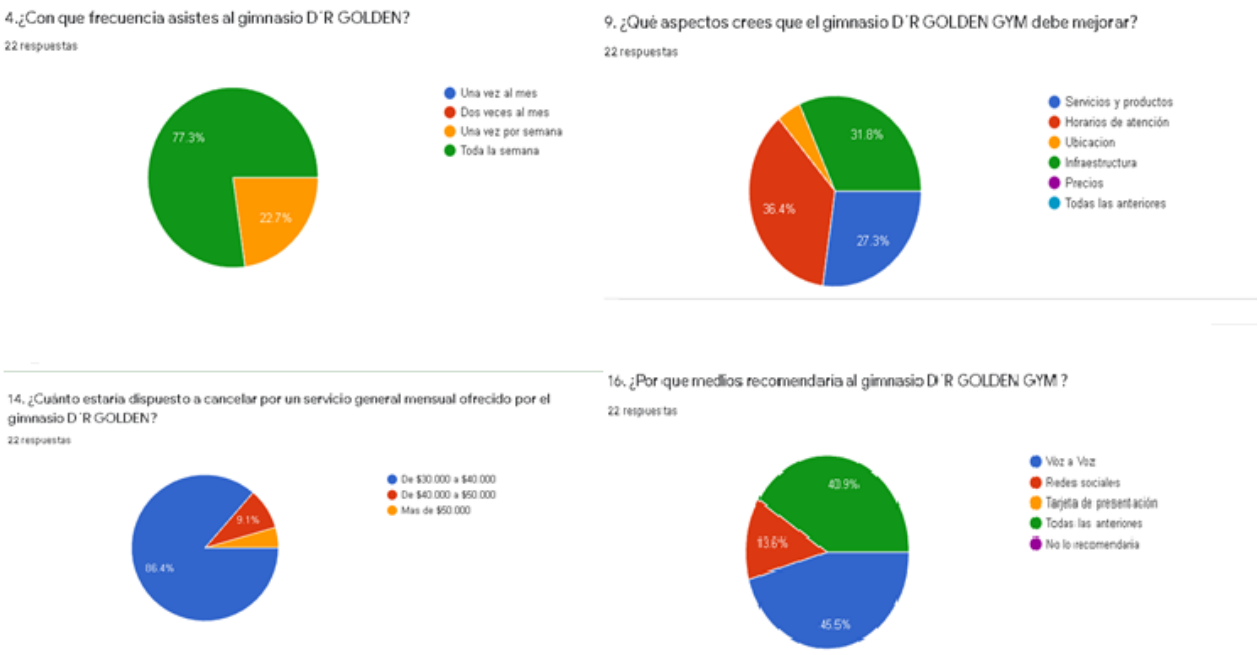
En el gráfico 18 de referencia la pregunta # 15, el 77,3% correspondiente a 17 clientes respondieron a la pregunta, qué el medio de pago que elegirían para realizar su pago por el servicio ofrecido en el gimnasio seria efectivo, el 18,2% correspondiente a 4 clientes respondieron a esta pregunta que les gustaría realizar su pago a través de transferencia bancaria y solo el 0.5% correspondiente a 1 cliente respondió que elegiría hacer su pago a través de las apps Nequi y Daviplata.

En conclusión, se puede decir que la percepción de los clientes según las respuestas dadas por los 22 clientes del gimnasio en las preguntas anteriormente detalladas, es positiva y que esta se puede mantener ampliando la gama de servicios y fortaleciendo la atención al cliente.

Continuando con el análisis de la segunda variable se analizarán las preguntas 4, 7, 8, 9, 13, 14 y 16 que reflejan las preferencias de los clientes y se presentara las gráficas de las siguientes preguntas las cuales aportaron más relevancia en el análisis la # 4, 9, 14 y 16.

Gráfico 2

4, 9, 14 y 16



Fuente: Elaboración propia.

Se observa el gráfico 18 en la pregunta # 4, el 77, 3% correspondiente a 17 clientes respondieron a la pregunta, ¿Con qué frecuencia asiste al gimnasio D´R GOLDEN?, Toda la semana, mientras que el 22.7% correspondiente a 5 personas respondieron que asisten, Una vez por semana.

En el gráfico 19 pregunta # 9, el 36,4% correspondiente a 8 clientes respondieron a la pregunta: ¿Qué aspectos crees que el gimnasio debe mejorar?, y ellos respondieron, Infraestructura; el 31,8% correspondiente a 7 clientes, respondieron, Horarios de atención; mientras que, el 27,3% correspondiente a 6 clientes respondieron, Servicios y Productos y tan solo el 0.5% correspondiente a 1 cliente respondió a la pregunta, Ubicación.

En el gráfico 19 pregunta # 14, el 86,4% correspondiente a 19 clientes respondieron a la pregunta: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio general mensual ofrecido por el gimnasio?, a lo que ellos respondieron, De $30.000 a $40.000; el 9,1% correspondiente a 2

clientes respondieron a la pregunta, De $40.000 a $50.000 y tan solo el 0.5% correspondientes a 1 cliente respondió, Más de $50.000.

Y por último, en el gráfico 19 pregunta # 16, el 45,5% correspondiente a 10 clientes respondieron a la pregunta: ¿Por qué medios recomendaría al gimnasio D´R GOLDEN?, a lo que ellos marcaron, Voz a voz, el siguiente porcentaje 40,9% correspondiente a 9 clientes respondieron, todas las anteriores las cuales son (Voz a voz, redes sociales y tarjeta de presentación) y tan solo el 13,6% correspondiente a 3 clientes respondieron, Redes sociales.

Con esta información se puede concluir que la mayoría de estos clientes tienen algunas características similares ejemplo son detallistas, sinceros y leales, ya que asisten al gimnasio de lunes a viernes porque aprecian de una u otra manera los aspectos relevantes que hacen que estos lo prefieran, pero también observan los aspectos poco significativos a los cuales desearían que se les pronta solución.

Por último, se analizarán y presentarán las gráficas de la tercera variable de esta encuesta en las preguntas 3, 12 y 17, las cuales aportarán información necesaria para conocer, el nivel de satisfacción de los clientes.

Gráfico 3

Preguntas 3, 12 y 17

En el gráfico 20 pregunta # 3, el 59,1% correspondiente a 13 clientes respondieron a la pregunta, ¿Qué es lo que más les gusta del gimnasio?, su respuesta fue, Todas las anteriores (servicios y productos, ubicación, maquinaria e infraestructura y precio); el 18,2% correspondiente a 4 personas respondieron la Ubicación; el 13,6% correspondiente a 3 clientes respondieron, Precio y tan solo el 9,1% correspondiente a 2 clientes respondieron maquinaria e infraestructura.

En el gráfico 20 la pregunta # 12, el 77,3% correspondiente a 17 clientes respondieron a la pregunta, ¿Cumplen sus expectativas los servicios prestados por los instructores y el gimnasio D´R Golden?, a lo que ellos respondieron que Si; el 13,6 % correspondiente a 3 clientes

respondieron, Poco; y el 9,1% correspondiente a 2 clientes respondieron No.

En la última grafica la pregunta # 17 pregunta ¿Si deseas, puedes agregar un comentario frente a los funcionarios y gimnasio D´R Golden?, esta se realizó abiertamente no obligatoria a la que participaron 8 de los 22 clientes, en donde se destaca aspectos positivos respecto a la atención, al sentido de pertenencia por parte de los clientes y al trabajo desarrollado por los instructores y aspectos negativos, a mejorar, el aspecto físico u aseo en general, y la reparación y mantenimiento de la maquinaria.

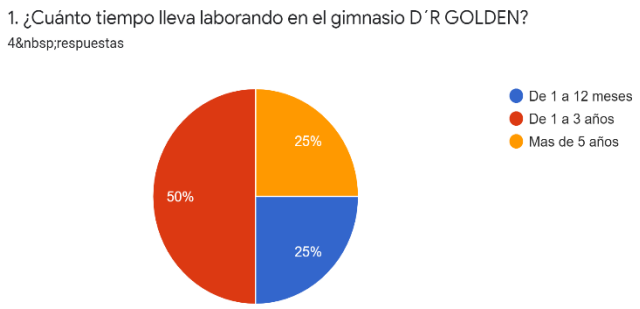
Observando estos resultados se concluye en general que la mayoría de los clientes del gym tienen un gran sentido de pertenencia y fidelización hacia el gimnasio, se observa las ganas de seguir perteneciendo a la familia D´R Golden, y las expectativas de que este crezca y progrese para el bienestar y satisfacción de todos.

6.1.3 Análisis e interpretación de encuesta realizada a los funcionarios del centro de acondicionamiento físico D´R Golden Gym.

A continuación, se presenta los gráficos y el análisis de las 18 respuestas a las preguntas generadas por los funcionarios de las cuales 17 son preguntas cerradas y solo una pregunta abierta, esta encuesta fue realizada a los cuatro funcionarios que laboran en el centro de acondicionamiento físico vía WhatsApp, de los cuales tres hombres son instructores y una mujer es la encargada de atención al cliente (Danny Alonso Castillo, Jhon Fredy Delgado, Gregory Andrés Carabalí Díaz, Yenny Alejandra Chaves Huila).

Gráfico 4

¿Cuánto tiempo lleva laborando en el gimnasio D´R Golden Gym?

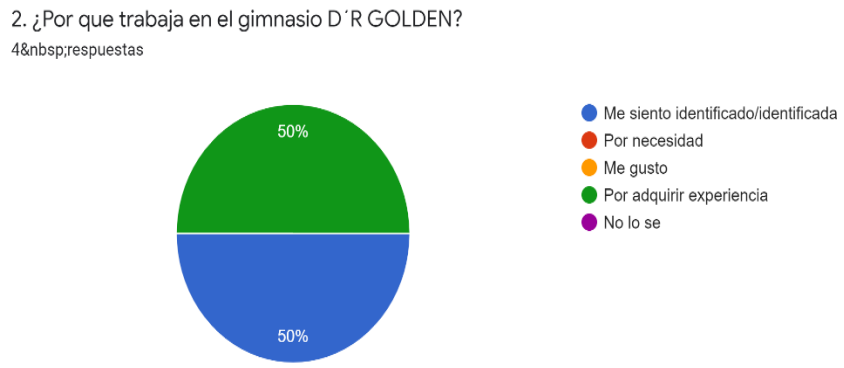


Fuente: Elaboración propia.

En esta primera pregunta se observa que el 50% de los participantes correspondiente a dos funcionarios del gimnasio respondieron que llevan laborando de 1 a 3 años en el centro del acondicionamiento físico D´R Golden Gym; el 25% correspondiente a un funcionario respondió más de 5 años y el otro 25% correspondiente a otro funcionario respondió de 1 a 12 meses. Con esta información podemos identificar que más del 50% del personal que labora en el gimnasio lleva más de 1 año prestando su servicio en el centro de acondicionamiento.

Gráfico 5

¿Por qué trabaja en el gimnasio D´R Golden Gym?

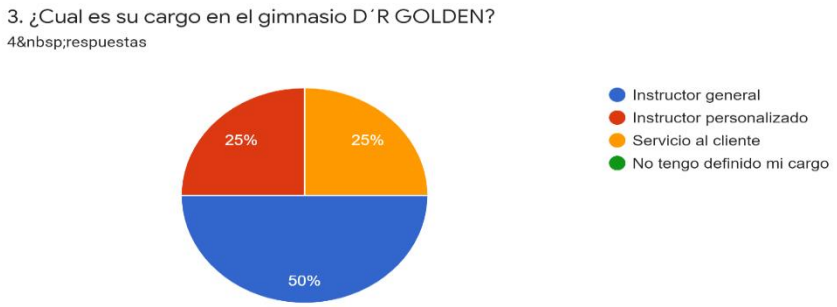


Fuente: Elaboración propia.

En la segunda pregunta se puede observar que el 50% correspondiente a dos funcionarios del que laboran en el centro de acondicionamiento físico trabajan: por adquirir experiencia y el otro 50% correspondiente a los otros dos funcionarios respondieron que laboran en el gimnasio porque se sienten identificados. Estas respuestas denotan que los funcionarios del centro de acondicionamiento físico trabajan por el bienestar propio.

Gráfico 6

¿Cuál es su cargo en el gimnasio D´R Golden Gym?

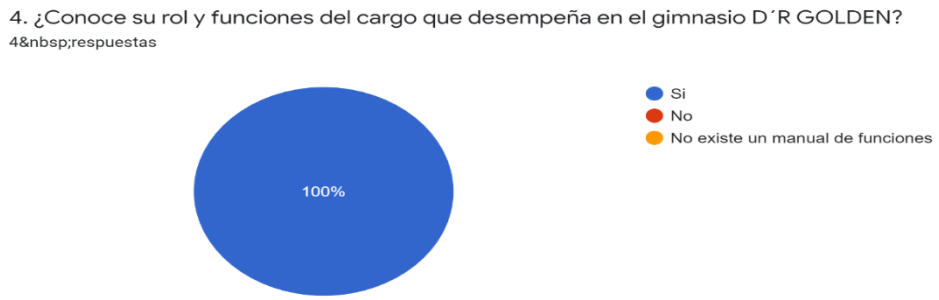


Fuente: Elaboración propia.

En la tercera pregunta se puede observar que el 50% de los funcionarios correspondientes a dos personas contestaron que su cargo corresponder a instructor general, el 25% correspondiente a un funcionario respondió que su cargo es instructor personalizado y el otro 25% correspondiente a la funcionaria que respondió que su cargo es servicio al cliente. Al analizar estas respuestas se puede concluir que el personal que labora en el centro de acondicionamiento tiene claro su rol en la organización.

Gráfico 7

¿Conoce su rol y funciones del cargo que desempeña en el gimnasio D'R Golden Gym?

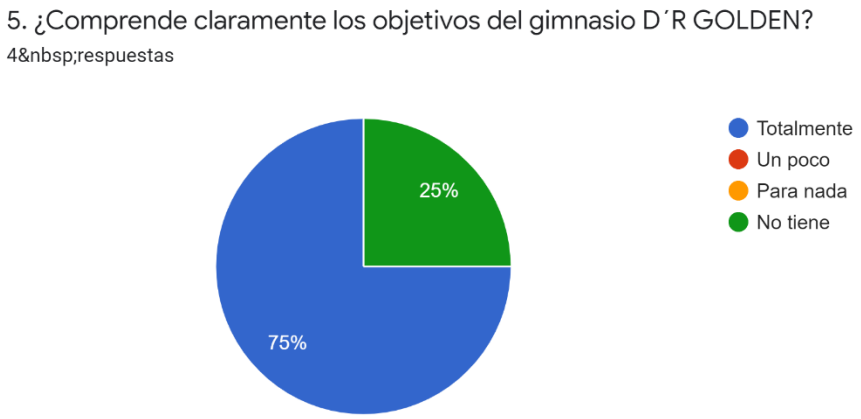


Fuente: Elaboración propia.

En la cuarta pregunta se evidencia que el 100% correspondiente a los cuatro funcionarios que laboran en el centro de acondicionamiento físico D´R Golden, conocen su rol y las funciones que deben desempeñar. Se concluye que los funcionarios conocen su rol y funciones ya que estas las realizan rutinariamente, pero no existe un formato establecido por el propietario o administrador en donde se evidencie un manual de funciones por cargo.

Gráfico 8

¿Comprende claramente los objetivos del gimnasio D'R Golden Gym?



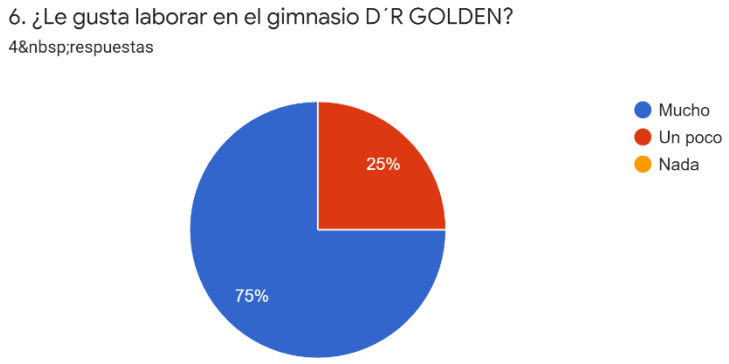
Fuente: Elaboración propia.

En la quinta pregunta se observa que el 75% de los funcionarios del centro de acondicionamiento físico D'R Golden Gym, porcentaje que corresponde a tres funcionarios respondieron que comprenden totalmente los objetivos del gimnasio y el 25% correspondiente a un funcionario respondió que no conoce los objetivos organizacionales ya que el gimnasio no tiene. Se puede concluir que al no existir unos objetivos organizacionales establecidos y al realizar los funcionarios labores rutinarias la mayoría puede confundir los objetivos organizaciones al cumplimiento de sus objetivos laborales, es por esta razón que uno de sus

funcionarios manifiesta que el centro de acondicionamiento no tiene establecidos los objetivos que quiere alcanzar.

Gráfico 9

¿Le gusta laborar en el gimnasio D'R Golden Gym?

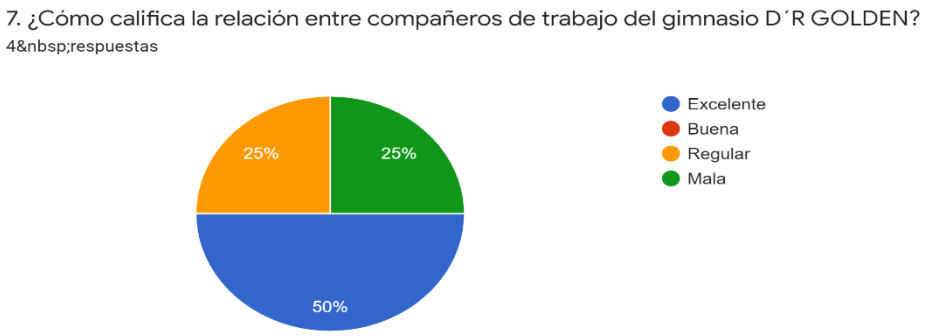


Fuente: Elaboración propia.

En la sexta pregunta se observa que el 75% de los funcionarios correspondientes a tres personas respondieron que les gusta mucho trabajar en el centro de acondicionamiento físico D'R Golden Gym, y tan solo el 25% correspondiente a un funcionario respondió que solo le gusta un poco laborar en el gimnasio. Se puede concluir que la gran mayoría labora en el centro de acondicionamiento según sus respuestas porque se sienten identificados con la organización.

Gráfico 10

¿Cómo califica la relación entre compañeros de trabajo del gimnasio D'R Golden Gym?

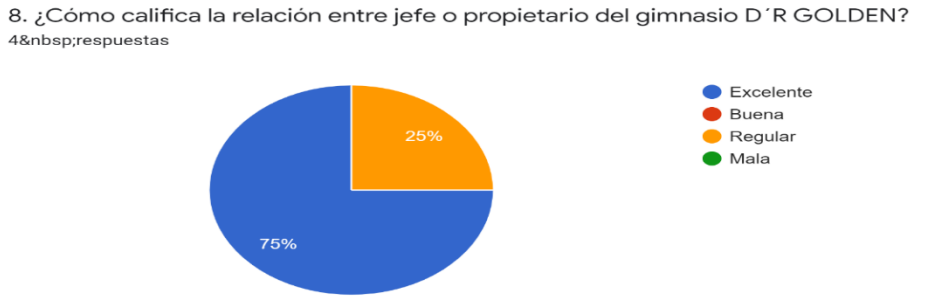


Fuente: Elaboración propia.

En la séptima pregunta se evidencia que el 50% correspondiente a dos funcionarios del gimnasio respondieron en la calificación de la relación entre compañeros de trabajo como excelente, el 25% correspondiente a un funcionario la califico como regular y el otro 25% correspondiente a otro funcionario respondió que la relación entre compañeros es mala. Se puede deducir que en general el clima laboral como trabajo en equipo está en un punto medio, pero que se debe mejorar a través de ejercicios y otras técnicas fortalecer este aspecto para lograr una satisfacción laboral.

Gráfico 11

¿Cómo califica la relación entre jefe o propietario del gimnasio D'R Golden Gym?

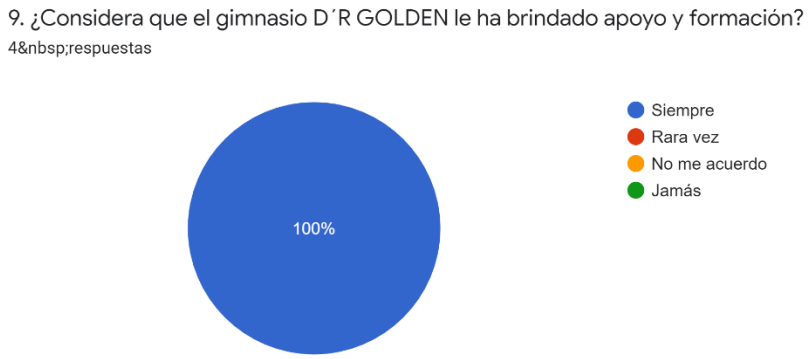


Fuente: Elaboración propia.

En la octava respuesta se evidencia que el 75% de los funcionarios correspondientes a tres personas contestaron que la relación con su jefe es excelente y solo el 25% correspondiente a una persona respondió que la relación con su jefe es regular. Según estos datos se puede concluir que para la mayoría de los funcionarios se encuentran en un ambiente de trabajo sano y esto facilita la comunicación.

Gráfico 12

¿Considera que el gimnasio D'R Golden Gym le ha brindado apoyo y formación?

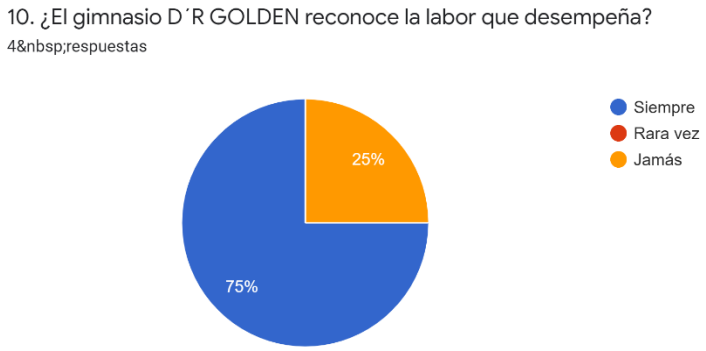


Fuente: Elaboración propia.

En la novena pregunta se evidencia que el 100% correspondiente a la totalidad de los funcionarios, cuatro personas consideran que siempre el gimnasio D´R GOLDEN, les ha brindado apoyo y formación. Se puede concluir que el gimnasio brinda apoyo y formación como parte de la motivación laboral.

Gráfico 13

¿El gimnasio D'R Golden Gym reconoce la labor que desempeña?

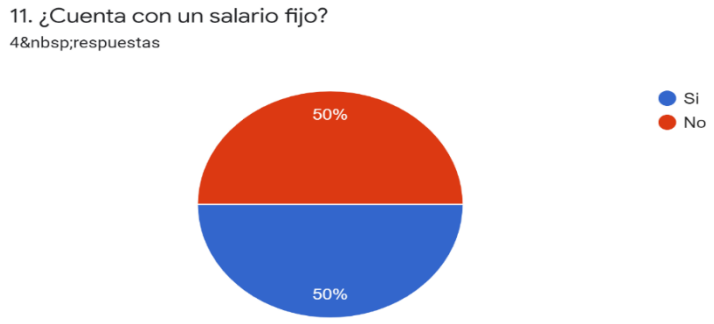


Fuente: Elaboración propia.

En la décima pregunta el 75% de los funcionarios correspondientes a tres personas respondieron que siempre el gimnasio reconoce la labor que desempeñan y solo el 25% correspondiente a una persona respondió que jamás lo hace. Se puede concluir que la mayoría siente satisfacción por el reconocimiento que hace el jefe o sus compañeros, pero también podemos concluir que este proceso se debe realizar con todo el equipo de trabajo ya que al reconocer sus buenas acciones o logros favorece la sensación de bienestar y satisfacción laboral; esto se mide a través de una herramienta de evaluación del desempeño de los trabajadores.

Gráfico 14 ¿Cuenta con un salario fijo?

¿Cuenta con un salario fijo?

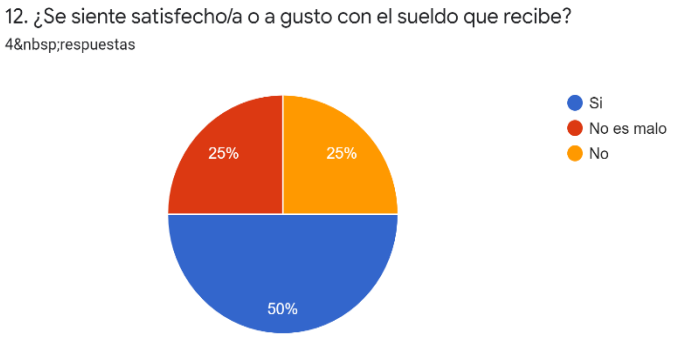


Fuente: Elaboración propia.

En la undécima pregunta se observa que el 50% de los funcionarios correspondientes a dos personas respondieron que SI cuentan con un salario fijo y el otro 50% correspondiente a los otros dos funcionarios respondieron que NO cuentan con un salario fijo. Esto se puede concluir que el propietario o administrador no tiene establecido un salario fijo o variable acorde a las funciones que desempeñan los funcionarios.

Gráfico 15

¿Se siente satisfecho /a o a gusto con el sueldo que recibe?

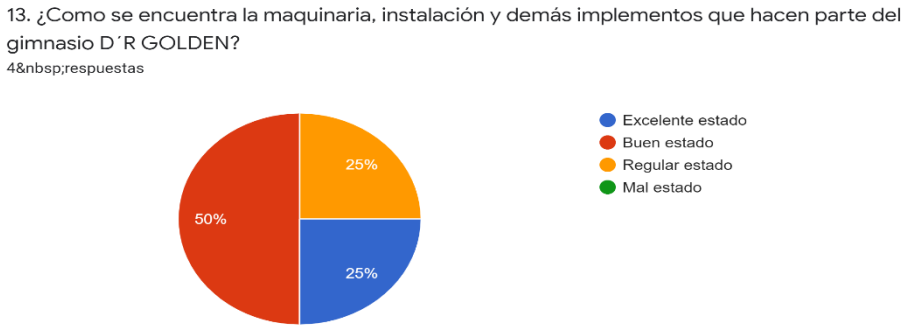


Fuente: Elaboración propia.

En la duodécima pregunta se concluye que el 50% de los funcionarios que corresponde a dos personas respondieron que, si se sienten satisfechos con el sueldo que reciben, el 25% correspondiente a un funcionario respondió que no le parece malo el sueldo que recibe y el otro 25% correspondiente a un funcionario respondió que no se siente satisfecho con el sueldo que recibe. Dados los resultados se puede evidenciar que existe una pequeña desmotivación de los funcionarios en la parte de salarios.

Gráfico 16

¿Cómo se encuentra la maquinaria, instalación y demás implementos que hacen parte del gimnasio *D'R Golden Gym?*

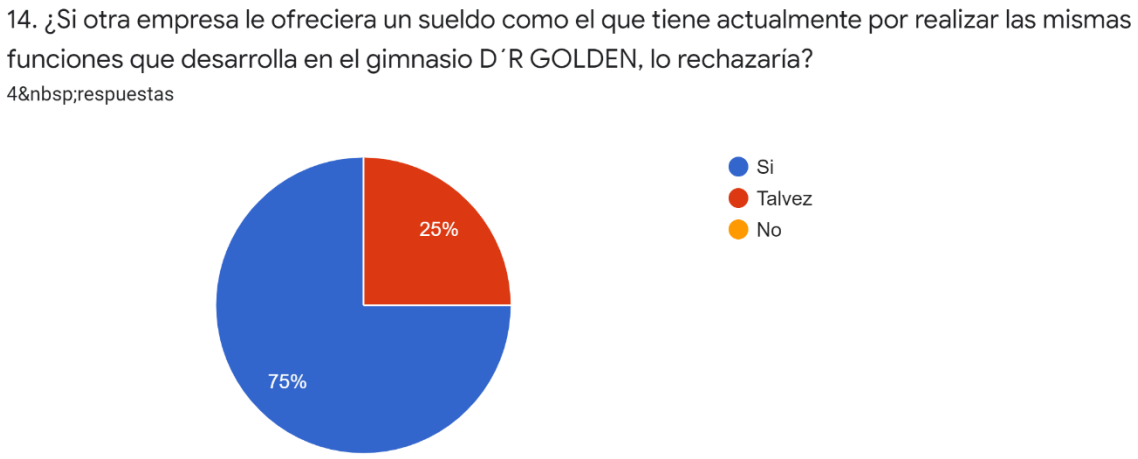


Fuente: Elaboración propia.

En la decimotercera pregunta el 50% correspondiente a dos funcionarios respondieron que la maquinaria, instalación y demás implementos que hacen parte del gimnasio D´R Golden, se encuentran en buen estado; el 25% correspondiente a un funcionario respondió que estos implementos deportivos se encuentran en regular estado. Se puede concluir que, al no tener establecido un cronograma de actividades semanal, mensual o un plan de acción en donde se realicen revisiones y mantenimiento periódico de estos elementos se logra que con el tiempo pierden su valor.

Gráfico 17

¿Si otra empresa le ofreciera un sueldo como el que tiene actualmente por realizar las mismas funciones que desarrolla en el gimnasio D'R Golden Gym, lo rechazaría?

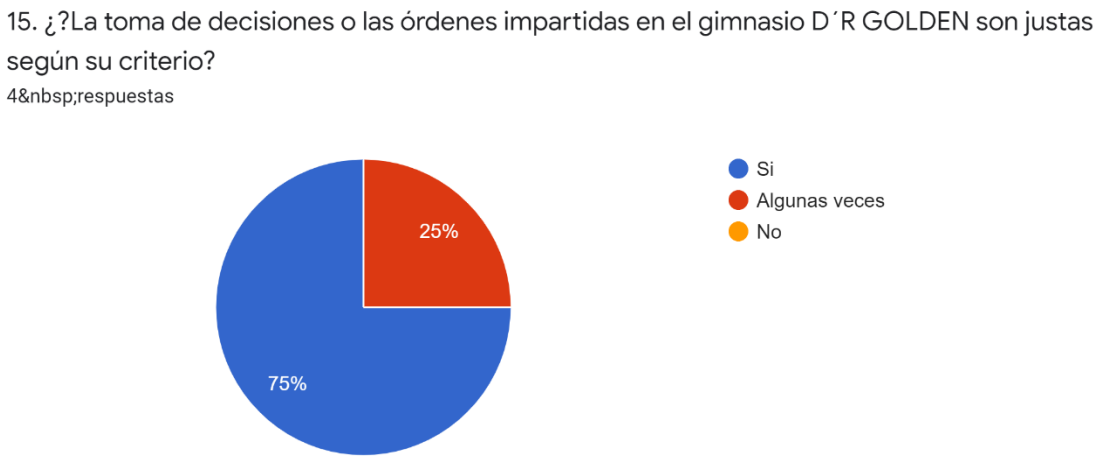


Fuente: Elaboración propia.

En la decimocuarta pregunta se evidencia que el 75% correspondiente a tres funcionarios de gimnasio respondieron que Si rechazarían la oferta de otro empleo en donde les ofreciera el mismo sueldo y las mismas funciones, y tan solo el 25% correspondiente a un funcionario respondió que talvez rechazaría esta propuesta. Se puede concluir que la mayoría de los funcionarios tienen sentido de pertenencia y se sienten a gusto haciendo parte del centro de acondicionamiento físico D´ R Golden.

Gráfico 18

¿La toma de decisiones o las órdenes impartidas en el gimnasio D'R Golden Gym son justas según su criterio?



Fuente: Elaboración propia.

En la decimoquinta pregunta el 75% correspondiente a tres funcionarios del centro de acondicionamiento físico D´R Golden, respondieron que, Si son justas las decisiones y órdenes impartidas en el gimnasio, y solo el 25% correspondiente a un funcionario respondió que algunas veces son justas estas decisiones y acciones. Se puede concluir que para un gerente, administrador o propietario la tarea de toma de decisiones que no afecten a sus funcionarios es un tema muy delicado, pero siempre y cuando exista la sinergia y una comunicación asertiva estas decisiones no afectaran proporcionalmente a ninguna de las partes.

Gráfico 19

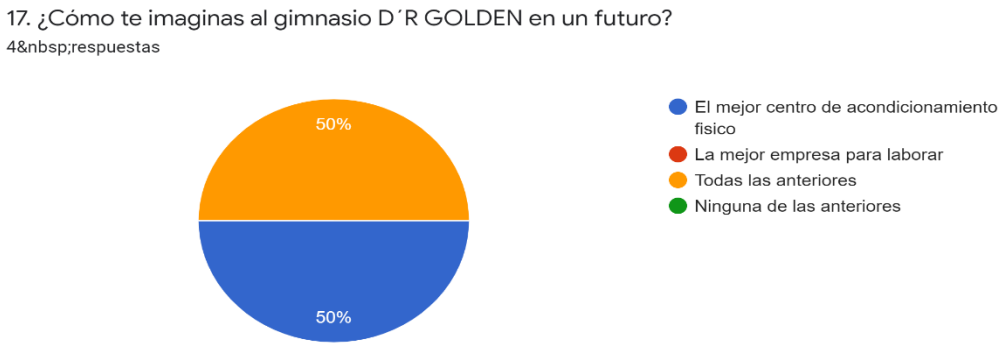
¿Cree usted que es importante la publicidad por todos los medios para atraer clientes?

Fuente: Elaboración propia.

En la decimosexta pregunta se evidencia que el 100% correspondiente a la totalidad de los funcionarios del centro de acondicionamiento físico D´R GOLDEN, respondieron que si es muy importante la publicidad por todos los medios para atraer clientes. Se puede concluir que es de vital importancia transcurrir por las redes sociales y hacer un uso eficiente del mismo, que aporte al crecimiento del gimnasio.

Gráfico 20

¿Cómo te imaginas el gimnasio D'R Golden Gym en un futuro?



Fuente: Elaboración propia.

En la decimoséptima pregunta se observa que el 50% correspondiente a dos funcionarios del gimnasio respondieron que se imaginan al gimnasio en un futuro como: el mejor centro de acondicionamiento físico, y el otro 50% correspondiente a los otros dos funcionarios respondieron todas las anteriores que corresponde a estas respuestas: El mejor centro de acondicionamiento físico y La mejor empresa para laborar. Se puede analizar que los funcionarios del gimnasio se proyectan a seguir siendo parte de la organización.

Para la pregunta # 18, ¿Haz un comentario referente al gimnasio D'R Golden o compañeros de trabajo?, se obtienen respuestas como:

"No me agrada mucho el contexto en el que trabajo"; "Es muy bueno"; "Mi gran hogar"; "Somos un equipo de trabajo en el cual nos apoyamos y nos esforzamos por ser mejores cada día, para que haya un ambiente laboral muy agradable y así satisfacer a nuestros clientes".

Al observar estas respuestas abiertas, se puede observar que la mayoría de los funcionarios tiene una percepción muy positiva del centro de acondicionamiento físico y lo que talvez sea algún impedimento con dedicación y trabajo se puede fortalecer la cultura organizacional del centro de acondicionamiento físico D´R Golden Gym.

6.1.4 Diagnóstico interno

Es el proceso que permite identificar las fortalezas y debilidades de una organización, y está conformado por las siguientes áreas de análisis:

Capacidad directiva: referida a todas aquellas fortalezas o debilidades relacionadas con el proceso administrativo en cuanto a planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicación y control.

Para la empresa D’R Golden Gym, esta capacidad corresponde a una debilidad puesto que el personal directivo no lleva a cabo una gestión administrativa acorde con las necesidades y requerimientos de esta organización, observándose procesos empíricos que no conlleva a una gestión estratégica fundamentada en un horizonte estratégico aún por definirse y establecer las estrategias y actividades correspondientes.

Capacidad competitiva: corresponde a todos los aspectos relacionados con el área comercial, como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, fidelidad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, entre otros.

Para la empresa D’R Golden Gym, esta capacidad es considerada una fortaleza, por cuanto y en razón de la calidad del servicio ofrecido, los precios que corresponden a una relación costo beneficio positiva, así como la fidelidad de los clientes que se han preferido esta empresa en más de 20 años de funcionamiento.

Capacidad financiera: incluye todos los aspectos relacionados con la fortaleza o debilidad financiera de la organización, tales como deuda, capital, disponibilidad de líneas de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda, entre otros índices financieros, considerados de importancia para la empresa.

Para la empresa D’R Golden Gym, esta capacidad es considerada una debilidad, ya que no se cuenta con los recursos financieros idóneos para avanzar en el alcance de los objetivos empresariales, y las metas propuestas por los directivos para adquirir un local propio, además de

la compra de equipos de última tecnología en materia de entrenamiento físico propio de la naturaleza del negocio.

Capacidad técnica o tecnológica: en este ítem se incluyen los aspectos relacionados con el proceso de producción de la empresa, y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicios, involucrando, por tanto, infraestructura tecnológica (hardware), ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, entre otros.

Para la empresa D'R Golden Gym, esta capacidad es considerada una fortaleza, en razón de la ubicación estratégica del negocio, así como el acceso a los servicios públicos, como el transporte, por el sector donde está ubicado en el municipio de Villa Rica-Cauca; sin embargo, en materia de infraestructura física adolece de elementos que resultan imprescindibles para prestar este tipo de servicios.

Capacidad de talento humano: se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye, el nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, sentido de pertenencia, entre otros.

Para la empresa D'R Golden Gym, esta capacidad resulta ser una fortaleza, puesto que posee un personal altamente calificado y comprometido con los objetivos misionales de la organización, en los cuales se ha creado un sentido de pertenencia que les ha permitido aportar al desarrollo y crecimiento del gimnasio.

6.1.4.1 Construcción de la matriz PCI del centro de acondicionamiento físico D'R Golden Gym

Cuadro 1

Matriz PCI

Factores / Capacidades	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Directiva				X			X		
Competitiva	X						X		
Financiera				X			X		
Técnica o tecnológica		X							X
Talento humano	X						X		

Fuente: Elaboración propia.

6.1.5 Diagnóstico externo.

Es aquel proceso que identifica las oportunidades o amenazas de la organización, y está conformado por los siguientes factores de análisis:

Factores económicos: relacionados con el comportamiento de la economia tanto a nivel nacional como internacional, incluye aspectos como indicadores de crecimiento, inflación, PIB, comportamiento de la economia o del sector.

Para la empresa D'R Golden Gym, este factor representa una amenaza, por efectos de la pandemia, que dejó a muchas empresas casi al borde de la quiebra, y los gimnasios fue uno de los sectores económicos más afectados.

Factores políticos: aquellos que se refieren al uso o asignacion del poder, como datos del gobierno a nivel internacoonal, nacional, departamental o local, datos de los órganos de representación que pudieran afectar, en un momento dado, a la empresa y su gestión estratégica.

Para la empresa D'R Golden Gym, este factor no representa oportunidad o amenaza alguna, de manera específica; sin embargo, podría decirse que en materia de formulación de normas para el fomento de actividades de recreación y de deporte, impulsan al crecimiento de este tipo de empresas.

Factores sociales: son todos aquellos que afectan el modo de vivir de las personas, teniendo en cuenta incluso, sus valores, y elementos como salud, educacion, empleo, seguridad, creencias, cultura, entre otros.

Para la empresa D'R Golden Gym, este factor representa una oportunidad relacionada con el modo de vivir de los colombianos, y de forma específica, a todo aquello que tiene que ver con el incremento de la cultura del autocuidado, la formación de hábitos de vida saludable, entre los que se tiene la práctica de actividad física en este tipo de centros de entrenamiento.

Factores tecnológicos: son los relacionados con el desarrollo de maquinaria, equipos, herramientas, materiales, así como procesos.

Para la empresa D'R Golden Gym, este factor representa una oportunidad, dado que en el país se ha venido desarrollando este tipo de empresas con la presencia de formatos digitales, infraestructura idónea para el desarrollo de la práctica de actividades físicas, toda vez que los gimnasios en Colombia, corresponden a un segmento que está comprometido con los usuarios ofreciendo los mejores y más avanzados equipos y tecnología.

Factores geográficos: están conformados por aquellos factores relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, entre otros.

Para la empresa D'R Golden Gym, este factor representa una oportunidad por la ubicación geográfica del mismo, constituyéndose además en un elemento crucial a la hora de seleccionar el gimnasio al que desean y pueden acudir más fácilmente, por el acceso que posee.

Factores competitivos: todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, en función de la gestión de los competidores.

Para el gimnasio D'R Golden este factor a nivel externo, corresponde a una oportunidad de negocio por la poca oferta de servicios de esta categoria que existen en el Municipio.

6.1.5.1 Construcción de la matriz DOFA del centro de acondicionamiento físico D'R Golden Gym

De acuerdo a lo que menciona Serna (2008, p. 72-102), en su libro, el DOFA es un diagnostico estratégico en donde se analiza la parte interna de la organización fortalezas y debilidades y se analiza la parte exterior que son las amenazas y oportunidades. A continuación, se presenta el cuadro con la construcción del DOFA del centro de acondicionamiento físico, el

cual se elaboró con el apoyo del propietario y administrador el señor Deizo Daza, quien desde su experticia en el campo contribuyó enormemente a identificar algunas variables de estos entornos.

Cuadro 2

Matriz DOFA

		FACTORES INTERNOS CLAVE DE ÉXITO	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO SOPESADO
FORTALEZAS	F1	Personal directivo comprometido con el posicionamiento de la marca	0,09	2	0,26
	F2	Calidad del servicio ofertado	0,08	3	0,45
	F3	Personal altamente calificado	0,08	3	0,45
	F4	Precios asequibles acordes con la relación precio/beneficio	0,08	3	0,30
	F5	Antigüedad del negocio	0,09	3	0,30
	F6	Fidelidad de los clientes	0,08	2	0,20
		Total fortalezas			1,96
DEBILIDADES	D1	Falta de gestión administrativa idónea	0,10	1	0,10
	D2	Falta de recursos económicos para hacer frente a las operaciones y desarrollo de las metas empresariales propuestas	0,11	1	0,11
	D3	Manejo incipiente de las redes sociales para las ventas de los servicios del gimnasio, por medios online	0,09	2	0,18
	D4	Bajo conocimiento de la marca en relación a sus competidores	0,10	2	0,20
	D5	No cuentan con página online	0,10	2	0,20
		Total debilidades			1,01
		Total			**2,97**

		FACTORES EXTERNOS CLAVE DE ÉXITO	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO SOPESADO
OPORTUNIDAD	O1	Fomento de la práctica del deporte y actividades físicas (normas formuladas)	0,08	3	0,24
	O2	Tendencia al alza del uso de los servicios ofertados por el gimnasio	0,08	4	0,32
	O3	Fácil acceso a las redes sociales para ventas online	0,10	4	0,40
	O4	Incremento de la práctica de actividades físicas programadas	0,14	3	0,42
	O5	Acceso a tecnología de punta	0,10	3	0,30
		Total oportunidad			1,68
AMENAZAS	A1	Acceso a fuentes de financiamiento de bajo impacto	0,12	2	0,24
	A2	Decrecimiento de la economía por causa de la pandemia por el Coronavirus	0,10	2	0,20
	A3	Valor de la divisa con tendencia al alza, encarece el equipamiento del gimnasio	0,13	2	0,26
	A4	Seguridad de la zona por causa de problemas con el accionar de grupos al margen de la ley (guerrilla, paramilitares, narcotráfico)	0,15	1	0,15
		Total amenazas			0,85
		Total			**2,53**

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdos a los valores obtenidos en esta matriz, para el total de fortalezas y debilidades, 2,96 que es mayor que el promedio, 2,5, se puede determinar que la empresa posee un cierto grado de fortalezas significativas; sin embargo, debe prestar atención a las debilidades que surgen básicamente de la falta de dirección estratégica de la empresa analizada.

Por otro lado, el resultado del balance entre oportunidades y amenazas obtuvo un valor de 2,53, también por encima del promedio 2,5; sin embargo, la empresa se debe acoplar tanto a los requerimientos del mercado como a las oportunidades que se presentan en el mediano y largo plazo.

Cuadro 3

Cruce matriz DOFA

	Oportunidades estratégicas	Amenazas estrategicas
	O1 Incremento de la práctica de actividades físicas programadas O2 Fácil acceso a las redes sociales para ventas online O3 Acceso a tecnología de punta O4 Tendencia al alza en el uso de los servicios ofertados por el gimnasio O5 Fomento de la práctica del deporte y actividades físicas (normas formuladas)	A1 Acceso a fuentes de financiamiento de bajo impacto A2 Decrecimiento de la economía por causa de la pandemia por el Coronavirus A3 Valor de la divisa con tendencia al alza, encarece el equipamiento del gimnasio A4 Problemas de inseguridad en la zona donde opera el gimnasio
Fortalezas diferenciales básicas	**ESTRATEGIAS FO**	**ESTRATEGIAS FA**
F1 Compromiso del personal en el posicionamiento de marca F2 Antigüedad del negocio F3 Calidad del servicio F4 Personal altamente calificado F5 Precios asequibles F6 Fidelidad de los clientes	F1O1 Afianzar permanencia de los colaboradores con la motivación adecuada (planes de incentivos monetarios, de programas educativos y de formación permanente) F2O2 Incrementar los servicios online a partir del uso de plataformas digitales F6O4 Incentivar a los clientes con un programa de puntos para los clientes fieles que será calificado de acuerdo al uso de los servicios por parte de ellos.	F3A2 Diseñar una campaña publicitaria que genere mayor rentabilidad haciendo énfasis en la calidad del servicio percibida por los clientes F4A2 Presentar cartillas digitales que generen confiabilidad en las capacidades del staff de colaboradores de la empresa F1A1 Presentar un plan estratégico a las empresas que puedan servir como músculo financiero al gimnasio, considerando las opciones de menor impacto para la rentabilidad del negocio.
Debilidades criticas	**ESTRATEGIAS DO**	**ESTRATEGIAS DA**
D1 Falta de recursos económicos D2 Falta de gestión administrativa D3 No cuentan con página online D4 Manejo incipiente de las redes sociales D5 Bajo conocimiento de la marca en relación a sus competidores	D1O1 Diseñar un plan de financiamiento a corto plazo a partir de campañas que fortalezcan la práctica de actividades físicas programas D2O3 Programar capacitaciones vía online para todo el personal en aspectos de gestión administrativa	D1A1 Diseño de un plan de financiamiento para obtener recursos económicos propios para el alcance de los objetivos empresariales D4A4 Acercar al público de la zona realizando eventos promocionales en el gimnasio

Fuentes: Elaboración propia

6.1.5.2 Construcción de la matriz POAM del centro de acondicionamiento físico D'R Golden Gym

Cuadro 4

Matriz POAM (perfil de oportunidades y amenazas)

Calificación / Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**
Económicos				X			X		
Políticos		X							X
Sociales	X						X		
Tecnológicos	X							X	
Geográficos		X							X
Competitivos	X						X		

Fuente: Elaboración propia.

6.2 Formulación estratégica del centro de acondicionamiento físico D'R Golden Gym

En este apartado se describe la visión, misión, valores corporativos de la empresa y la estructura organizacional propuesta, todo lo cual constituye el horizonte estratégico que guiará los destinos de la empresa para los próximos años.

Misión: Somos un gimnasio dedicado a la prestación de servicios de acondicionamiento físico y nutricional a través de diversas técnicas de ejercicios que involucran todo el cuerpo y la venta de implementos y suplementos deportivos que contribuyen a conseguir los mejores resultados corporales y de salud.

Visión: Ser el mejor centro de acondicionamiento físico y nutricional, ofreciendo una alta gama de servicios y productos de calidad que satisfagan las necesidades del público potencial y general del municipio de Villa Rica Cauca para el año 2024.

Valores corporativos:

Know how (saber hacer las cosas bien). Trabajar bajo lineamientos de eficiencia y eficacia, dirigidos siempre a la satisfacción de las necesidades de los clientes del Gimnasio.

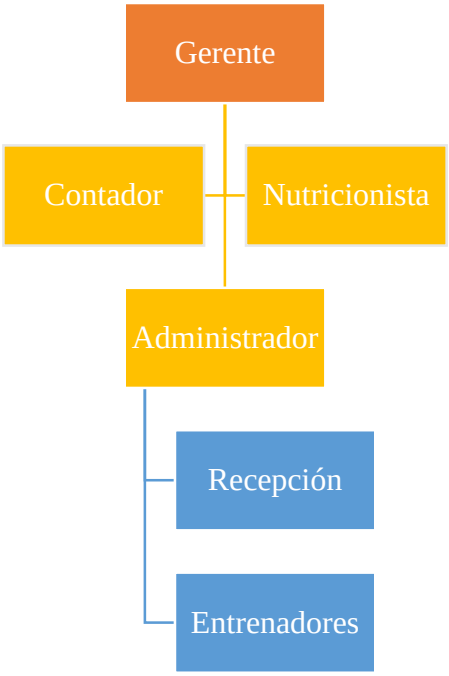
Actitud de servicio. Servir de la mejor manera, asumiendo las consecuencias de las acciones, decisiones y compromisos adquiridos por el personal del Gimnasio.

Compromiso. La empresa está comprometida en cada actividad, servicio y/o producto que ofrece, haciendo realidad las promesas de la marca, de tal manera que cumplan con las expectativas de los clientes internos y externos de la organización.

Estructura organizacional propuesta

Figura 7

Estructura organizacional propuesta



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 7 se evidencia la estructura organizacional propuesta, que se organiza de a partir de las funciones de cada cargo; cuenta con un Gerente que es el encargado de dirigir el negocio en aspectos como planeación, organización, dirección y control (gestión administrativa).

Al mismo tiempo, en apoyo a las funciones de la gerencia, se propone la figura de un contador, quien, de manera externa, puede ser como un outsourcing, colabora con la presentación de declaraciones tributarias, según las obligaciones que posee la empresa, para estar al día en esta gestión, además de contar con las certificaciones por el pago de impuestos, de acuerdo a los ingresos generados en el período fiscal.

Inmediatamente debajo, se coloca la figura o cargo del administrador, quien se encargará de velar por la gestión operativa del Gimnasio, con funciones específicas que tienen que ver con el mantenimiento de los equipos, la infraestructura, insumos, además de estar atento al pago de servicios públicos, y otras obligaciones generadas por la operatividad de la empresa. El administrador se apoyará en los cargos de recepcionista, entrenadores y nutricionista.

Para el cargo de recepcionista, se prevén funciones de atención directa y personal a los usuarios y clientes del Gimnasio, utilizando las diferentes herramientas físicas y tecnológicas que tenga a su alcance, encargándose de labores de inscripción y control de las mensualidades o abonos de los clientes. Por su parte, los entrenadores, serán los encargados de recibir a los usuarios en las instalaciones del gimnasio, proporcionándoles los programas o rutinas de ejercicios acordes a la evaluación inicial que se hace de cada uno de ellos.

Finalmente, se indica un nuevo cargo en el staff del Gimnasio, la figura del profesional en Nutrición y dietética, quien será la persona encargada de realizar evaluaciones físicas y nutricionales del personal que ingresa por primera vez a la empresa, además de sugerir un plan

de control y seguimiento personalizado; esta gestión operativa, también será enlazada con la de los entrenadores, para que juntos puedan trabajar en pro de la incorporación de nuevos clientes, incrementando la rentabilidad de la organización en el mediano y largo plazo. Se debe aclarar que, este nuevo cargo se manejará de la misma forma que el de contador, sin pertenecer al staff o nómina de la empresa, contratado bajo la figura de outsourcing.

6.3 Plan estratégico para el desarrollo de los objetivos corporativos a través del ciclo PHVA en el centro de acondicionamiento físico D'R Golden Gym

El diseño del plan estratégico para el centro de acondicionamiento físico D'R Golden Gym, está basado en los hallazgos del análisis estratégico de la empresa, de lo cual se prioriza el resultado de la matriz PCI, competencias internas, sobre lo encontrado en la DOFA y el respectivo cruce, de lo cual se desprenden los objetivos, estrategias, actividades, indicadores y presupuesto asignado al plan.

Objetivos estratégicos

- Capacidad directiva: llevar a cabo la gestión administrativa acorde a los objetivos empresariales del Gimnasio, con base al horizonte estratégico formulado.

Tabla 4

Plan de acción capacidad directiva

Objetivo	Estrategia	Actividades	Tiempo	Indicadores	Responsable	Valor
Llevar a cabo la gestión administrativa acorde a los objetivos empresariales del Gimnasio, con base al horizonte estratégico formulado.	• Capacitación a los cargos gerenciales y de administración en materia de gestión estratégica • Revisión periódica del horizonte estratégico de la empresa, con el propósito de mantener actualizado este de acuerdo a las necesidades de los usuarios	Solicitar cotizaciones para las capacitaciones de los directivos y colaboradores en materia de gestión estratégica Establecer controles y seguimiento a los elementos del horizonte estratégico formulado	- Anual - Trimestral	# de nuevos usuarios / # de clientes o usuarios permanentes	Gerente Administrador	$800.000 (según las cotizaciones que se encuentren este valor puede cambiar)

Fuente: Elaboración propia.

- Capacidad competitiva: incrementar y mantener la fidelidad de los clientes a través de programas que motiven la permanencia del cliente interno y externo de la empresa, a partir de la puesta en marcha de estrategias de CRM.

Tabla 5

Plan de acción capacidad competitiva

Objetivo	Estrategia	Actividades	Tiempo	Indicadores	Responsable	Valor
Incrementar y mantener la fidelidad de los clientes a través de programas que motiven la permanencia del cliente interno y externo de la empresa, a partir de la puesta en marcha de estrategias de CRM	• Diseño y puesta en marcha de actividades de CRM, con miras a la excelencia en la atención personalizada a los usuarios	-	Permanente	# de nuevos usuarios / # de clientes o usuarios permanentes	Gerente Administrador	$3.600.000
	• Eventos promocionales para atraer público de la zona	- Realizar eventos promocionales periódicamente	Trimestral			$5.000.000 (valor sujeto a cambios de las cotizaciones presentadas)
	• Incentivar a los clientes con un programa de puntos para los clientes fieles que será calificado de acuerdo al uso de los servicios por parte de ellos	- Diseño del programa de puntos acumulables y canjeables por productos y/o servicios del Gimnasio	Permanente			N.A.

Fuente: Elaboración propia.

- Capacidad financiera: obtener financiamiento a corto y mediano plazo para alcanzar los objetivos empresariales y misionales propuestos en el horizonte estratégico formulado.

Tabla 6

Plan de acción capacidad financiera

Objetivo	Estrategia	Actividades	Tiempo	Indicadores	Responsable	Valor
Obtener financiamiento a corto y mediano plazo para alcanzar los objetivos empresariales y misionales propuestos en el horizonte estratégico formulado	• Presentar propuesta de plan de negocio a entidades financieras • Socializar entre el personal de la empresa la propuesta de adquisición de recursos.	- Elaborar la propuesta financiera - Seleccionar entidades financieras para presentar la propuesta - Entregar la propuesta a la entidad seleccionada, haciendo el seguimiento respectivo a la respuesta de la misma	Anual	Cantidad solicitada / ingresos proyectados de la empresa	Gerente Administrador	$30.000.000
	• Campaña publicitaria para generar rentabilidad haciendo énfasis en la calidad del servicio ofertado por el Gimnasio	- Cotizar empresas para la elaboración y puesta en marcha de la campaña publicitaria	Trimestral			$3.000.000 (sujeto a cambios cotizaciones solicitadas)
	• Obtener recursos financieros a través de alianzas estratégicas	Presentar un plan estratégico a las empresas que puedan servir como músculo financiero al gimnasio, considerando las opciones de menor impacto para la rentabilidad del negocio.	Permanente			N.A.

Fuente: Elaboración propia.

- Capacidad técnica o tecnológica: planificar la adquisición de la infraestructura física necesaria para la ampliación del gimnasio, con miras al incremento de los usuarios o clientes.

Tabla 7 Plan de acción capacidad técnica o tecnológica

Plan de acción capacidad técnica o tecnológica

Objetivo	Estrategia	Actividades	Tiempo	Indicadores	Responsable	Valor
Planificar la adquisición de la infraestructura física necesaria para la ampliación del gimnasio, con miras al incremento de los usuarios o clientes	• Diseñar una propuesta estratégica para la inclusión de un nuevo servicio de atención personalizada a los clientes en el área nutricional	- Búsqueda del personal idóneo en Nutrición y dietética con conocimientos con el perfil acorde a este tipo de negocio	Anual		Gerente Administrador Nutricionista	$14.400.000
	• Diversificar portafolio de productos y servicios ofrecidos por el Gimnasio	- Diseñar y elaborar un stand para ubicar los productos destinados al consumo de alimentos saludables por parte de los clientes del Gimnasio	Anual	# clientes nuevos / costo de la iniciativa		$1.500.000
	• Incrementar los servicios online a partir del uso de plataformas digitales	- Elaboración de cartillas digitales para generar confianza en el staff de colaboradores de la empresa	Semestral			N.A.
	• Adquirir equipos de última tecnología	- Solicitar cotizaciones a empresas especializadas	Anual			$10.000.000 (sujeto a cambios de acuerdo a las cotizaciones)

Fuente: Elaboración propia.

- Capacidad de talento humano: capacitar permanentemente a su personal en la atención y servicio al cliente, con la excelencia y calidad que poseen, aunado a la colaboración entre entrenadores y nutricionista.

Tabla 8

Plan de acción capacidad talento humano

Objetivo	Estrategia	Actividades	Tiempo	Indicadores	Responsable	Valor
Afianzar permanencia de los colaboradores	• Planes de incentivos monetarios	Programa de incentivos monetarios por acumulación de puntos en la atención de nuevos clientes	- Permanente	# de nuevos usuarios / # de clientes o usuarios permanentes	Gerente Administrador	$2.500.000
	• Programas educativos	Llevar a cabo programas de formación de acuerdo a la evaluación de desempeño de los colaboradores	- Permanente			$600.000
	• Eventos de recreación que incluyan a los colaboradores y sus familias	Planificación y ejecución de los eventos recreativos propuestos	- Semestral			$1.800.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9

Presupuesto del plan estratégico

Capacidad	Valor
Directiva	$800.000
Competitiva	$8.600.000
Financiera	$33.000.000
Técnica o Tecnológica	$29.900.000
Talento Humano	$4.900.000
Total presupuesto	**$77.200.000**

Fuente: Elaboración propia.

La tabla anterior recoge los puntos básicos del plan estratégico a llevar a cabo, que tiene un valor global aproximado de $77.200.000, sujeto a cambios de acuerdo a las cotizaciones que se pedirán en cada uno de los ítems descritos; así mismo, el dinero necesario para llevarlo a cabo proviene de un aporte del propietario por el orden de los $50.000.000, así como la obtención del préstamo a la entidad financiera seleccionada, que es de un valor de $30.000.000 millones. Así mismo, el gimnasio está poniendo en manos de sus fortalezas y oportunidades del mercado, la operatividad y competitividad de la organización, observándose que el segundo rubro en importancia dentro del presupuesto es el desarrollo de la propuesta de los servicios de un nutricionista que pueda guiar a los usuarios en la adquisición de hábitos de vida saludables, que impacte a la comunidad y permita el posicionamiento de la marca, a través del plus presentado, y de los productos que se relacionan con esta propuesta.

7 Conclusiones

Esta investigación permitió el desarrollo de los objetivos específicos formulados, de lo cual se describen los aspectos más significativos a continuación.

El diagnóstico estratégico del centro de acondicionamiento físico D'R Golden Gym arrojó resultados que evidencian que la competencia competitiva y de talento humano representan su mayor fortaleza, por cuanto se tiene un personal altamente calificado en la prestación de los servicios, así como comprometido con la consecución de los objetivos misionales de la empresa; sin embargo, entre las debilidades con alto impacto está la capacidad directiva por no contar con un plan estratégico diseñado e implementado para facilitar la operatividad de la organización, y asegurar el éxito y rentabilidad de la entidad, además de la capacidad financiera, por cuanto no se tienen los recursos financieros que les permitan hacer frente a las obligaciones y compromisos contraídos por el Gimnasio en el desarrollo de sus actividades.

De otra parte, en cuanto al diagnóstico externo, las oportunidades se evidencian en el incremento de la práctica de actividades físicas por parte de la población colombiana; ser el único gimnasio que ofrece los servicios integrales de entrenamiento y acondicionamiento físico; la facilidad para acceder a este tipo de servicio vía online. Así mismo, las amenazas están reflejadas en el acceso a fuentes de financiamiento de bajo impacto (costo de los recursos financieros obtenidos), así como el valor de la divisa (dólar) que se ha ido incrementado gradualmente hasta ubicarse en $4.000 pesos por dólar, lo cual es contraproducente para la empresa, por cuanto los equipos que se desea adquirir son importados; el decrecimiento de la economía en el país por causa de la pandemia y los paros civiles, también tiene un impacto en la

rentabilidad de este tipo de negocio, ya que por las normas establecidas por el gobierno colombiano, no se podía llevar a cabo este tipo de actividades de forma presencial, llegando al cierre de muchos de estas empresas.

La formulación estratégica del centro de acondicionamiento físico D'R Golden Gym está enfocada a la creación de la misión, visión y valores corporativos que enriquezcan el horizonte estratégico, y permitan la consecución de los objetivos estratégicos formulados.

Así mismo, se presenta la propuesta de una nueva estructura organizacional, que permita, por un lado, que la carga prestacional de la figura del contador, tan necesaria, y del profesional en Nutrición, se maneje como tercerización de servicios (outsourcing).

El plan estratégico para el desarrollo de los objetivos corporativos del centro de acondicionamiento físico D'R Golden Gym, está enfocado en cada una de las capacidades internas, y según el resultado de este análisis, dando como resultado un plan que contempla entre otras cosas, mantener el personal que se tiene por ser de excelente calidad y comprometidos con la empresa, también la propuesta para la obtención de los recursos financieros necesarios para llevar a cabo los objetivos estratégicos propuestos.

8 Recomendaciones

A continuación, se detalla una serie de recomendaciones cuya implementación son vitales para mejorar la operatividad del centro de acondicionamiento D´R Golden Gym:

- Tener en cuenta y analizar cada aspecto que se encontró en el desarrollo del diagnóstico interno y externo de la organización, lo que permitió conocer y evaluar la situación actual de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo.
- Aprovechar la propuesta presentada para fortalecer las capacidades directiva y financiera de la organización, las cuales se evidencian como debilidades, y urgen solución.
- Aplicar la formulación estratégica que se desarrolló acorde a los resultados encontrados en el diagnóstico o situación actual del gimnasio, esto con el fin de conocer las metas y horizonte organizacional.
- Implementar, modificar o mejorar este modelo de plan de acción estratégico.
- Establecer o modificar la propuesta de la estructura organizacional que permita mejorar la toma de decisiones.
- Buscar y pactar alianzas estratégicas con empresas, las cuales aportarán a la organización y representan un valor agregado para los clientes.
- Adquirir nueva maquinaria e implementos deportivos; es importante tener en cuenta que este es un negocio en constante evolución y cada vez se hace más necesario estar a la vanguardia de la actualidad.
- Hacer seguimiento periodo de los resultados obtenidos en la organización esto con el fin de responder a tiempo, tomar las mejores decisiones y avanzar con el logro de los objetivos organizacionales.

- Con la implementación y ejecución de este direccionamiento estratégico, el trabajo en equipo y el compromiso por cada uno de los miembros en especial por su propietario, se podrá cumplir, a mediano plazo, una de las metas del gimnasio la cual es tener su local propio y posicionarse en el mercado.

Referencias bibliográficas

Abreu. (2014). El metodo de la investigacion . *Daena: International Journal of Good Conscience*, 198.

Abreu, J. L. (2014). El Método de la Investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 200.

Chiavenato, I. (2010). *Planeacion Estrategica. Fundamentos y Aplicaciones.* Rio de Janeiro, Brasil: Elzevir.

Chiavenato, I. (2016). *Planeacion estrategica. Fundamentos y aplicaciones.* Mexico: McGraw Hill. Education.

Colónia Pedroza, M. (2018). *Direccionamiento Estrategico para la empresa centro de acondicionamiento fisico Moldeate gym.* Cali: Universidad del Valle.

David, F. (2003). *Conceptos de Administracion Estrategica.* México: Pearson Educacion.

GiraldoVillada, S., Ospina Bedoya, K. y Quintero Espinosa, J. A. (2017). *Propuesta de gerencia estrategica en el gimnasio Fitness Light en el municipio de Dos quebradas.* Risaralda: Universidad del Area Andina.

Goodstein, L., Nola, T.M. y Pfeifeer, W. (1998). *Planeación estratégica aplicada: guía general* . McGraw-Hill.

Guerrero García, I. E. y Herrera Barreto, M.A. (2017). *Modelo de plan estrategico de marketing para el gimnasio Athletic Center, en la apertura y posicionamiento de un nuevo segmento.* Bogotá: Universidad Agustiniana.

Ingrid, J. e. (2018). *Administracion. Teoria, autores, fases y reflexiones.* Bogota: Ediciones de la U.

Ingrid, J. y. (2018). *Administracion Teorias, autores, fases y reflexiones.* Bogota: Ediciones de la U.

Koontz, W. (2013). *Elementos de la administracion. Un enfoque internacional y de innovacion.* Mexico: Mc Graw Cill Education.

Marco, F. (2016). *Introduccion a la Gestion y Administracion en las Organizaciones.* Argentina: Univerdidad Nacional Arturo Jauretche.

Morales Puruncajas, M.I., Pastuña Quilumba, S. R. y Vargas Arizo,V.C. (2018). *Diseño de planeacion financiera estrategica enfocada al mejoramiento de la gestion de los recursos economicos del gimnasio Magic Fitness, ubicado en la parroquia de Tumbaco de la ciudad de Quito. (Trabajo de grado, Ingenieros en Finanzas).* Quito: Universidad Central de Ecuador.

Nova, L.C., Moreno, S.M. y Moreno, L.A. (2020). Modelos de gestión estratégica: estudio exploratorio en PyMes manufactureras de la Provincia de Sugamuxi Colombia. *Revista Espacios*, *41*(41), 239-240. Obtenido de https://www.revistaespacios.com/a20v41n41/a20v41n41p17.pdf

Nova, M. M. (2020). Modelos de gestion estrategica: Estudio exploratorio en PyMes manufactureras de la provincia de Sugamuxi Colombia. *Revista Espacios*, 240-241.

Nova, M. M. (2020). Modelos de gestión estratégica: estudio exploratorio en PyMes manufactureras de la Provincia de Sugamuxi Colombia. *Revista Espacios*, 240-241.

Ospino Valdiris, F. (enero - diciembre de 2010). El direccionamiento estrategico basado en las opiniones de los empleados: estrategia para lograr las metas. *Inge- CUC, 6*(1), 3-11.

Pastuña, V. (s.f.).

Perez, p. (2000). Direccionamiento. *Cuadernos de la administracion* , 25-30.

Porter, P. (2015). *Estrategia competitiva: Tecnicas para analizar industrias y competidores.* Mexico: Grupo Editorial Patria.

Prieto Herrera, J.E. y Therán Barrios, I. (2018). *Administracion. Teorias, autores, Fases y reflexiones.* Bogotá: Ediciones de la U.

Rojas, M. (2011). *Planeacion Estrategica. Fundamentos y casos.* Bogota: Ediciones de la U. .

Serna, H. (2008). *Gerencia estrategica. Teoria- Metodologia-Alineamiento-Implementacion y Mapas estrategicos.* Bogotá: Editores 3R.

Valdiris, F. V. (2010). El direccionamiento estrategico basado en las opiniones de los empleados: Estrategia para lograr las metas. *Inge-Cuc*, 168-186.

Valdiris, F. V. (s.f.). El direccionamiento estrategico basado en las opiniones de los empleados: Estrategia para lograr las metas. *Inge-*.

Anexos

Anexo A Carta de autorización

Villa Rica- Cauca, 29 de marzo de 2021

Señores
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ANTONIO JOSE CAMACHO
Lic. Andrea Ayala
Docente de Proyecto de Grado I
Santiago de Cali

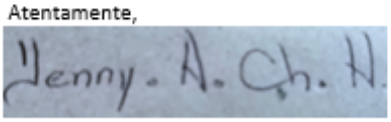
Asunto: **Autorización para recopilar información y lo requerido para el desarrollo de trabajo de grado.**

Estimada Docente,

La presente tiene como fin autorizar a la estudiante Jessica Maricela Castillo Gonzalez, quien actualmente se encuentra cursando décimo semestre en la institución universitaria, para recopilar toda la información necesaria y llevar a cabo su propuesta de Anteproyecto de grado, sobre la elaboración del direccionamiento estratégico para el centro de acondicionamiento físico D´R GOLDEN GYM.

El objetivo de esta propuesta es presentarlo y desarrollarlo en el centro de acondicionamiento físico D´R GOLDEN GYM para fomentar un cambio organizacional.

Atentamente,



Yenny Alejandra Chaves Huila
Cédula: 1.130.947.586
Celular: 3153782862