

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
		PAGINA: 1 de 7

16.

FECHA	martes, 15 de diciembre de 2020
--------------	---------------------------------

Señores
UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
 BIBLIOTECA
 Ciudad

UNIDAD REGIONAL	Seccional Ubaté
------------------------	-----------------

TIPO DE DOCUMENTO	Trabajo De Grado
--------------------------	------------------

FACULTAD	Ciencias Administrativas Económicas y Contables
-----------------	--

NIVEL ACADÉMICO DE FORMACIÓN O PROCESO	Pregrado
---	----------

PROGRAMA ACADÉMICO	Administración de Empresas
---------------------------	-----------------------------------

El Autor (Es):

APELLIDOS COMPLETOS	NOMBRES COMPLETOS	No. DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN
Rincón Quiroga	José Miguel	1.076.664.833

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca
 Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
 NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad
 Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
		PAGINA: 2 de 7

Director (Es) y/o Asesor (Es) del documento:

APELLIDOS COMPLETOS	NOMBRES COMPLETOS
González Bonilla	Élber Giovanni

TÍTULO DEL DOCUMENTO
Formulación del plan estratégico para la empresa gimnasio Infinity gym.

SUBTÍTULO (Aplica solo para Tesis, Artículos Científicos, Disertaciones, Objetos Virtuales de Aprendizaje)

TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Aplica para Tesis/Trabajo de Grado/Pasantía
Administrador de empresas

AÑO DE EDICIÓN DEL DOCUMENTO	NÚMERO DE PÁGINAS
10/11/2020	134

DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS (Usar 6 descriptores o palabras claves)	
ESPAÑOL	INGLÉS
1. Fisiculturismo	Bodybuilding
2. Plan estratégico	Strategic plan
3. Servicio	Service
4. Calidad	Quality
5. Direccionamiento estratégico	Strategic direction
6. Reestructuración	Restructuring

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad
Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*



MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
	PAGINA: 3 de 7

RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS
(Máximo 250 palabras – 1530 caracteres, aplica para resumen en español):

El presente trabajo es la reestructuración de la empresa Gimnasio Infinity Gym ubicado en la calle 9 N.º 9 – 21 del municipio de Ubaté Cundinamarca, con relación a la formulación de su plan estratégico.

The present work is the restructuring of the company Gimnasio Infinity Gym located on 9th street No. 9 - 21 of the municipality of Ubaté Cundinamarca, in relation to the formulation of its strategic plan.

AUTORIZACION DE PUBLICACIÓN

Por medio del presente escrito autorizo (Autorizamos) a la Universidad de Cundinamarca para que, en desarrollo de la presente licencia de uso parcial, pueda ejercer sobre mí (nuestra) obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que, en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación.

En consecuencia, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente licencia se autoriza a la Universidad de Cundinamarca, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad; así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado una alianza, son: Marque con una “X”:

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
NIT: 890.680.062-2



MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
	PAGINA: 4 de 7

Autorizo (Autorizamos)	SI	NO
1. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer.	X	
2. La comunicación pública por cualquier procedimiento o medio físico o electrónico, así como su puesta a disposición en Internet.	X	
3. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previa alianza perfeccionada con la Universidad de Cundinamarca para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones.	X	
4. La inclusión en el Repositorio Institucional.	X	

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, la presente licencia parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso mi (nuestra) obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

Para el caso de las Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, de manera complementaria, garantizo(garantizamos) en mi(nuestra) calidad de estudiante(s) y por ende autor(es) exclusivo(s), que la Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi(nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro (aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos de la Tesis o Trabajo de Grado es de mí (nuestra) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

Sin perjuicio de los usos y atribuciones otorgadas en virtud de este documento, continuaré (continuaremos) conservando los correspondientes derechos patrimoniales sin modificación o restricción alguna, puesto que, de acuerdo con la



MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
	PAGINA: 5 de 7

legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación de los derechos patrimoniales derivados del régimen del Derecho de Autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “*Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores*”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. En consecuencia, la Universidad de Cundinamarca está en la obligación de RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

NOTA: (Para Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía):

Información Confidencial:

Esta Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial y demás similar, o hace parte de la investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado.

SI ___ NO X__.

En caso afirmativo expresamente indicaré (indicaremos), en carta adjunta tal situación con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

LICENCIA DE PUBLICACIÓN

Como titular(es) del derecho de autor, confiero(erimos) a la Universidad de Cundinamarca una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, por un plazo de 5 años, que serán prorrogables indefinidamente por el tiempo que dure el derecho patrimonial del autor. El autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito. (Para el caso de los Recursos Educativos Digitales, la Licencia de Publicación será permanente).

b) Autoriza a la Universidad de Cundinamarca a publicar la obra en formato y/o soporte digital, conociendo que, dado que se publica en Internet, por este hecho circula con un alcance mundial.

c) Los titulares aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.



MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
	PAGINA: 6 de 7

d) El(Los) Autor(es), garantizo(amos) que el documento en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi (nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro(aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos es de mí (nuestro) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

e) En todo caso la Universidad de Cundinamarca se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.

f) Los titulares autorizan a la Universidad para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

g) Los titulares aceptan que la Universidad de Cundinamarca pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

h) Los titulares autorizan que la obra sea puesta a disposición del público en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en el “Manual del Repositorio Institucional AAAM003”

i) Para el caso de los Recursos Educativos Digitales producidos por la Oficina de Educación Virtual, sus contenidos de publicación se rigen bajo la Licencia Creative Commons: Atribución- No comercial- Compartir Igual.



j) Para el caso de los Artículos Científicos y Revistas, sus contenidos se rigen bajo la Licencia Creative Commons Atribución- No comercial- Sin derivar.



Nota:

Si el documento se basa en un trabajo que ha sido patrocinado o apoyado por una entidad, con excepción de Universidad de Cundinamarca, los autores garantizan que se ha cumplido con los derechos y obligaciones requeridos por el respectivo contrato o acuerdo.



MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
	PAGINA: 7 de 7

La obra que se integrará en el Repositorio Institucional, está en el(los) siguiente(s) archivo(s).

Nombre completo del Archivo Incluida su Extensión (Ej. PerezJuan2017.pdf)	Tipo de documento (ej. Texto, imagen, video, etc.)
1. Formulación del plan estratégico para la empresa gimnasio Infinity gym.pdf	Texto
2. Modelo de modernización para la gestión de organizaciones "MMGO" para el Gimnasio Infinity Gym.	Hoja de calculo

En constancia de lo anterior, Firmo (amos) el presente documento:

APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS	FIRMA (autógrafo)
Rincón Quiroga José Miguel	

21.1-51-20.

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA GIMNASIO
INFINITY GYM

Presentado por:

JOSÉ MIGUEL RINCÓN QUIROGA

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA SECCIONAL UBATÉ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UBATÉ

2020

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA GIMNASIO
INFINITY GYM

Proyecto de grado para optar al título de:

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Director:

ESP. ÉLBER GIOVANNY GONZÁLEZ BONILLA

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA SECCIONAL UBATÉ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UBATÉ

2020

NOTA DE ACEPTACIÓN

FIRMA PRESIDENTE DEL JURADO

FIRMA JURADA

FIRMA JURADA

Ubaté Cundinamarca 18/ 10/ 2020

Dedicatoria

A Dios que me ha dado la tenacidad para continuar en cada nuevo proyecto que empiezo.

A mis abuelos y hermanas, que estuvieron presentes en todo el proceso de mi carrera en mis aciertos y falencias, brindando ese apoyo incondicional que solo ellos saben dar, con humildad, sencillez, valores y mucho amor.

A mi querida familia en general, que, con sus buenos deseos y atención permanente, alegraban y motivaban mi ser.

A toda la familia de la Universidad de Cundinamarca seccional Ubaté quienes compartieron ese tiempo de crecimiento académico conmigo, brindándome la fortaleza y el ánimo en cada paso dado.

Agradecimientos

Al docente Élder Giovanni González Bonilla, más que un docente un amigo quien me acompañó en el proceso y elaboración del trabajo de grado, quien estuvo presente en cada paso dado, brindándome su valioso tiempo, calidad humana y conocimiento.

A la docente Sandra Milena Melo Perdomo, quien me aconsejó hacer la reestructuración al Gimnasio en su clase electiva V y durante ese lapso de tiempo no me dejó desistir al proyecto.

Al empresario Oscar Fabian Suarez Rivera quien me abrió las puertas en su empresa Gimnasio Infinity Gym, durante todo el proceso de intervención estuvo muy pendiente y siempre aconsejándome para que el proyecto de grado fuera uno de los mejores, y así empezar a ejecutarlo en su empresa para el benéfico mutuo y el de sus clientes.

TABLA DE CONTENIDO

1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
2.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
3.	JUSTIFICACIÓN	16
4.	OBJETIVOS	18
5.	MARCOS DE REFERENCIA	19
6.	METODOLÓGIA. TECNICAS DE RECOLECCIÓN	32
7.	DESARROLLO DE LA REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL	35
7.1.	OBJETIVOS	35
7.2.	ETAPA DIAGNOSTICA	36
7.2.1.	CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA	41
7.2.2.	ANÁLISIS DE PROCESOS INTERNOS	43
7.2.3.	PRIORIZACIÓN DE FACTORES CON MENOR Y MAYOR IMPACTO	71
7.2.4.	DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICA	73
7.3.	ETAPA DE INTERVENCIÓN Y DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICA.	74

7.4. EJECUCIÓN DEL PLAN	82
7.5. MONITOREO Y EVALUACIÓN	106
7.6. ETAPA DE ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE RESULTADOS (EVIDIENCIAS)	109
CONCLUSIONES	110
RECOMENDACIONES	112
BIBLIOGRAFÍA	113
WEBGRAFIA	116
ANEXOS	117

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Marco Conceptual	28
Tabla 2 Marco legal	31
Tabla 3 Manuel de funciones Gerente	89
Tabla 4 Manuel de funciones Secretaria	91
Tabla 5 Manuel de funciones Entrenador o Asesores	93
Tabla 6 Manual de funciones Aseadora	95
Tabla 7 Balanced Scorecard	96
Tabla 8 Monitoreo y Evaluación	108

TABLA DE ILUSTRACIÓN

Ilustración 1 Logo del Gimnasio Infinity Gym	42
Ilustración 2 Definición de la ruta	37
Ilustración 3 Direccionamiento Estratégico MMGO	43
Ilustración 4 Cultura organizacional MMGO	45
Ilustración 5 Gestión humana MMGO	47
Ilustración 6 Logística MMGO	49
Ilustración 7 Responsabilidad social empresa MMGO	51
Ilustración 8 Entorno económico MMGO	53
Ilustración 9 Gestión de mercado MMGO	55
Ilustración 10 Estructura organizacional MMGO	57
Ilustración 11 Gestión de la comunicación e información MMGO	59
Ilustración 12 Innovación y Conocimiento MMGO	61
Ilustración 13 Asociatividad MMGO	63
Ilustración 14 Gestión de Producción MMGO	65
Ilustración 15 Gestión financiera MMGO	67

Ilustración 16 Informe Integral MMGO	69
Ilustración 17 Factores con menor calificación	71
Ilustración 18 Factores con mayor calificación	72
Ilustración 19 Logo Gimnasio Infinity Gym	85
Ilustración 20 Organigrama	88

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La situación económica mundial actual se caracteriza por un acelerado desarrollo tecnológico, una economía globalizada definida por la concurrencia de un número cada vez mayor de empresas, que han comenzado a agudizar su competencia a partir de la formulación de sus procesos de gestión estratégica, estudiando su situación real para enfocar los esfuerzos en efectuar las medidas correctivas y preventivas más efectivas¹.

La formulación de estrategias es un proceso creativo, proactivo e imaginativo, que lleva a decidir la cadena de acciones requeridas relacionadas con el futuro, a partir del diagnóstico de oportunidades y amenazas del ambiente externo, de la valoración de las fuerzas y debilidades del ambiente interno de la empresa, y de la determinación de los recursos disponibles y necesarios². El primer paso en el pensamiento estratégico es determinar cuál es el asunto crítico de la situación, es decir, identificar los principales cuellos de botella, para proceder a concebir soluciones creativas.

Por otra parte, “el plan estratégico es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo”³. La importancia de este en las organizaciones es fundamental porque orienta de manera efectiva el rumbo de la organización, facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo, permitiendo así enfrentar los principales problemas de la organización, enfrentar el cambio en el entorno y de velar las oportunidades y las amenazas.

Dado que actualmente, las personas viven en un mundo totalmente cambiante en el cual se presentan diversas tendencias que, influyen de modo muy seductor; como lo es la preocupación por tener un físico comfortable con el fin de sentirse bien estéticamente, cabe resaltar que así mismo existen muchas otras personas que se dedican al deporte del fisiculturismo por propia salud tanto física y mental. Por este contexto la elaboración de un plan estratégico para el Gimnasio Infinity Gym, el cual

¹ Patricia Puerto Becerra, Administradora de Empresas, Universidad del Valle, Colombia. Magíster en Administración de la Universidad del Valle. Disponible en la pagina web: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1025/4971>

² Costa, Helio B (2004). Planeamiento estratégico. Ministerio de Planeamiento, Or- camento e Gestao. Brasil.

³ Lumpkin y Dess (2003)

no tiene más de dos años en el mercado abre las puertas para obtener estrategias con el fin de posicionarse y ampliar su cartera de clientes.

La empresa Gimnasio Infinity Gym a estudiar, que, a pesar de tener un reconocimiento en el municipio de Ubaté Cundinamarca, presenta unas prácticas administrativas informales que inciden tanto en su crecimiento como en la forma de enfrentarse a las diferentes dimensiones del entorno, por ende, se necesita formular un plan estratégico que responda a los requerimientos de la empresa, que le permita a la gerencia conocer las principales estrategias que debe implementar para reducir el riesgo en la toma de decisiones; a nivel táctico y operativo brindar los planes y las actividades a seguir, los cuales deberán estar alineadas con los objetivos de la organización.

Para el logro de este propósito es necesario que la empresa conozca claramente lo que es, a donde se quiere llegar, cuáles son sus objetivos, sus estrategias, sus políticas, valores, su estructura, sus manuales, funciones, reglamentos y lo más importante el servicio y atención al cliente; por esta razón es necesario crear un plan estratégico como la herramienta esencial para el desarrollo de lo mencionado anteriormente.

Dado a que nunca se le ha hecho un diagnóstico organizacional al Gimnasio, ya que este no ha tenido un acercamiento inmediato sobre la realidad de sí mismo, además no se identifica las principales debilidades en materia de gestión para así proveer a la gerencia una visión panorámica de la empresa, en búsqueda de generar eficiencia a través de cambios sustanciales, por tal razón un diagnóstico organizacional elaborado sistemáticamente, aborda todo sus componentes, se convierte en estrategia fundamental para el logro de los objetivos empresariales, evitando improvisaciones y asegurando la rentabilidad, posicionamiento y competitividad del Gimnasio.

El Gimnasio no tiene una estructura administrativa definida que le brinde un direccionamiento estratégico, el cual es de suma importancia ya que le aportaría al Gimnasio el beneficio de ayudarlo a diseñar sus estrategias de manera sistemática, lógica y racional. Es por esto, que el establecimiento de las estrategias es tan importante, pues le da los soportes básicos para poder actuar y responder a ambientes o condiciones complejas.

De igual forma, la falta de un direccionamiento estratégico al Gimnasio, es una de las causas que provocan sus consecuentes errores gerenciales, lo cual crea una cultura permisiva que estanca cualquier iniciativa de cambio y dejar a un lado toda

creencia equivocada de que los resultados satisfactorios suceden por arte de magia “los planes no son nada, pero planificar lo es todo”⁴.

Además, el Gimnasio no posee un proceso de control establecido, no tiene indicadores claves de desempeño para cada uno de los objetivos estratégicos; motivo por el cual al no tener una herramienta de control no le permite al Gimnasio enlazar estrategias y objetivos claves con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento. El Gimnasio posee un manejo empírico que impide normalizar sus procesos para la creación de nuevos estándares y adaptarse a los cambios del macro ambiente.

Lo expuesto anteriormente dificulta al Gimnasio su capacidad competitiva, su eficiencia, 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, pérdida de innovación en el servicio, cerrando puertas a nuevos usuarios y abriendo una brecha con los ya existentes, les dará una posición frágil en el mercado haciéndolo previsible.

La empresa Gimnasio Infinity Gym cuenta con componentes estratégicos informales como lo es la Misión, Visión, Metas, Valores y los Objetivos, la consecuencia que esto acarrea, es que no se puede definir de una forma precisa la misión y visión; y sin estos no se permite perfilar los objetivos del Gimnasio ya que todo se encuentra de manera informal.

Necesita una visión que exprese lo que será la empresa en el futuro o, donde espera estar; una misión en donde dé a conocer los diferentes servicios que entrega a sus clientes y de la calidad con que se compromete a suministrarlos; Además de políticas empresariales en donde declara principios generales que la empresa se compromete a cumplir. En ella 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, procesos de control y procedimientos).

Así mismo carece de un plan estratégico que es el proceso por el cual los miembros de la empresa prevén su futuro, desarrollando los procedimientos y operaciones

⁴ Eisenhower

necesarias para alcanzarlo⁵, en otras palabras, como manifiesta Russell “La planeación... se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir... antes que se requiera la acción⁶. Igualmente pasa con los indicadores de gestión que son plasmados esporádicamente. Esto no le permite al Gimnasio realizar valoraciones con relación a variables cuantitativas o cualitativas, que permita observar la situación y las tendencias de cambio además de informar continuamente sobre el funcionamiento o comportamiento de sus actividades.

Resulta oportuno manifestar que la debilidad de estos procesos en el Gimnasio Infinity Gym lo hace vulnerable en el mercado local, debido a que todo su proceso desde que se creó ha sido establecido empíricamente⁷, 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, organizados y comprender del entorno donde se opera, para adaptarse a los cambios venideros.

Si por el contrario la empresa sigue así, y no toma en cuenta que la planeación estratégica es ideal para establecer procesos estructurados y duraderos que traerá beneficios, sostenibilidad además de posicionamiento, se va a estancar, no se desarrollará, perderá innovación y ejecución de procesos de mejoramiento, sin indicadores que ayuden al cumplimiento de sus objetivos, no sabrá hacia donde ir y como conseguirlo, olvidando necesidades que se deben atender, sin metas y objetivos claros, sin tener la oportunidad de alcanzar el futuro próspero, si bien la toma de decisiones será escasa igual que sus planes de contingencia.

Esto afectando no solo al Gimnasio Infinity Gym en procesos internos sino en los externos, como lo es en el caso del macro entorno y sin monitoreo del entorno competitivo. En el caso de los indicadores de gestión, limitando sus recursos, su información administrable, que permita su rápido análisis.

⁵Goodstein, Leonard; Nolan Timothy M; Pfeiffer, J. William. (Ackoff,1981) Profesor Wharton Bussiness School. Introducción a la planeación estratégica aplicada. Editorial Bogotá D.C. McGraw-Hill. Definiciones, Pág. 5. [22 de septiembre 2014].

⁶ *ibid.*, p.17

⁷ Entrevista realizada, Oscar Fabian Suarez, Infinity Gym. Propietario. [16 de abril del 2020]

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo se debería formular el plan estratégico para la empresa Gimnasio Infinity Gym para potencializar sus fortalezas en el mercado?

3. JUSTIFICACIÓN

El plan estratégico que se formulara para el centro de acondicionamiento físico Gimnasio Infinity Gym, servirá de apoyo para dar un paso importante a nivel competitivo, pues se fundamentará en estrategias que le permita generar ventajas competitivas diferenciadoras y de esta manera poder competir a nivel municipal, logrando suplir las necesidades y cumplir con las expectativas de la razón de ser de cualquier organización como son los clientes.

Los beneficios que adquirirá el Gimnasio serán la identificación de nuevas oportunidades de mercado, la minimización de riesgos y el reconocimiento del buen nombre de la empresa, por la relación directa que tendrá con cada cliente, la fidelización que se logrará a través de estos procesos y lo más importante que contará con la base principal para su organización administrativa.

El Gimnasio Infinity Gym se verá beneficiado con este estudio en cuanto a mejoras en sus servicios, posibilitando acorto 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 de los clientes del Gimnasio y creando sentido de pertenecía, obteniendo como efecto la motivación; algo muy importante, la detección de oportunidades, ayuda a clasificarlas por orden de prioridad y explorarlas, además prepara a la organización para estar al día en los cambios, dando opciones para gestionar mejor aquellos que son adversos, y con ello mejorar el proceso de toma de decisiones.

En relación con la salud, un centro de acondicionamiento físico estructurado formalmente, se acredita y genera confiabilidad tanto en sus clientes como en el mercado potencial. Brindando ayuda profesional a las problemáticas del municipio de Ubaté Cundinamarca por causa de la no concientización de realizar un deporte, tener una dieta balanceada o simplemente hacer ejercicio. Una sociedad más consiente ocasiona la prevención de enfermedades degenerativas, como lo son las causadas por el sedentarismo.

Socialmente, aislando a los jóvenes de malos hábitos, como son: la drogadicción, el tabaquismo, el alcoholismo, la depresión. Así mismo, llega a ser parte tanto al

joven, al niño, personas de tercera edad, y a las familias en general, beneficiando tanto su salud mental como física.

En cuanto al plan estratégico para el Gimnasio Infinity Gym es importante porque brinda la perspectiva de proyectarse a largo plazo, porque permite al Gimnasio definir acciones como: determinar la dirección de la empresa, definir la situación actual y formular estrategias para el beneficio mutuo y el de sus clientes. El plan estratégico es la respuesta a la pregunta de ¿En dónde necesita estar el Gimnasio en un momento específico del futuro para desempeñar su visión, misión y estrategias?

La planeación estratégica hace parte fundamental de la Gestión de las organizaciones debido a su vital importancia, ya que, en sus propósitos, objetivos y mecanismos se resume el rumbo, la directriz que toda la organización debe seguir, teniendo como objetivo final, el alcanzar las metas fijadas. Todo administrador de empresas debe tenerlo muy presente, motivo por el cual en el presente trabajo de grado se colocó en práctica los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL.

Formular un plan estratégico para la empresa Gimnasio Infinity Gym, que le permita mejorar el nivel de competitividad y brinde herramientas que contribuyan a su estabilidad operativa a corto y largo plazo.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ✓ Realizar un diagnóstico organizacional basado en el modelo MMGO, para identificar las condiciones acuátiles de la empresa Gimnasio Infinity Gym.
- ✓ Diseñar el plan de finalidades (misión, visión, objetivos y marco axiológico) del direccionamiento estratégico de la empresa Gimnasio Infinity Gym.
- ✓ Establecer un sistema de monitoreo basado en el Balanced Scorecard para evaluar el desempeño de la organización en el tiempo.

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1. MARCO TEÓRICO

En este apartado se desarrollan los conceptos claves y los autores que le dan sustento teórico al presente estudio.

✓ El concepto de estrategia

La gerencia estratégica (o bien sea, planeación estratégica) posea numerosas definiciones, para Humberto Serna, principal autor que se tomó como referencia en el presente trabajo, “Gerencia estratégica” es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan, y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. Agrega, que la estrategia operacionaliza la orientación estratégica de una empresa en el largo plazo y define los procesos, las acciones y los recursos necesarios para hacer realidad ante el mercado y el cliente los objetivos empresariales⁸ por lo tanto:

- Define el posicionamiento competitivo de la compañía.
- Alinea las actividades con la estrategia.
- Construye una diferencia con su competencia.
- Asegura gestión por procesos.
- Facilita la sostenibilidad organizacional, resultado de la actividad global de la compañía y no de las partes.
- Gestiona la eficiencia organizacional, este es un supuesto.
- El resultado de todo este proceso debe conducir a la construcción de una ventaja competitiva, difícilmente copiable, duradera en el tiempo y rentable.

Sugiere que el proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el negocio?
- ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia?

⁸ SERNA GÓMEZ, H. Gerencia estratégica. Colombia: Panamericana. 2014

- ¿Dónde están las competencias organizacionales?
 - ¿A dónde se quiere llegar?
 - ¿Cómo llegar?
 - ¿Cómo medir el logro de las metas y objetivos?
- ✓ La planificación estratégica así entendida tiene seis componentes fundamentales:
1. Los estrategas
 2. El direccionamiento estratégico
 3. El diagnóstico estratégico
 4. Las opciones estratégicas
 5. La formulación estratégica
 6. La auditoría estratégica

En estos componentes, el trabajo conjunto y articulado entre todos los niveles operativos y administrativos de la empresa serán claves para conseguir los objetivos propuestos.

✓ Planeación

Lourdes Münch, en “Dirección estratégica: rumbo hacia el éxito”⁹, define la planeación de negocios como la previsión de escenarios futuros y la determinación de resultados que se pretende obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr mayor competitividad¹⁰.

Dice el autor sobre la planeación, que es el proceso mediante el cual se definen los lineamientos generales de la planeación de la empresa; la realizan los altos directivos para establecer los planes a mediano y largo plazo (dos años y posterior). Su propósito es determinar el rumbo de la organización, así como la obtención, el uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar la misión y la visión de la empresa, además de ser el inicio del proceso administrativo¹¹.

El autor destaca una serie de principios que debe cumplir la planeación, los cuales conviene ver punto por punto:

⁹ MÜNCH, Lourdes. Dirección estratégica: rumbo hacia el éxito. 1 era. 2013.

¹⁰ Ibid., p. 20

¹¹ bid., p. 14

1. Factibilidad: deben ser razonables, no pueden ser demasiado ambiciosos u optimistas y se deben adaptar a la realidad.

2. Objetividad y cuantificación: se deben fundamentar en razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, supone la utilización de datos como estadísticas, estudios de mercado, de factibilidad, modelos matemáticos y datos numéricos para hacer la planeación más confiable; lo que además facilita la evaluación del progreso de los planes, es decir el control.

3. Flexibilidad: establecer márgenes de maniobra que permitan afrontar situaciones imprevistas, que proporcionen nuevos cursos de acción.

Veamos ahora la planeación con un enfoque estratégico.

✓ Planeación estratégica

El autor Santiago Garrido Buj, en su libro “Dirección estratégica”, destaca la gran cantidad de usos que se le ha dado a la palabra estrategia como mera forma de dar relieve a cualquier acción, a cualquier acción de negocio o sencillamente a cualquier cosa que se planee hacer. Por esto establece la diferencia entre planificación, que, según él, es un proceso reflexivo¹² y metódico, y la estrategia, la cual surge del análisis o una idea que se concreta en el correspondiente plan. Así mismo, destaca que es necesario identificar la estrategia con la acción más que con el plan.

Este autor también expone la diferencia entre la estrategia deliberada y la estrategia emergente. La primera surge de un proceso de análisis más o menos largo y complejo, la segunda emerge de la propia organización como una consecuencia lógica de la cultura de la empresa, sus hábitos, modos de hacer y recurso humano y técnico¹³.

A diferencia de lo planteado por el autor arriba citado, Lourdes Münch, el autor Garrido Buj, dice que la estrategia no es sinónimo de finalidad, y aunque algunos autores incluyen la determinación de los fines y objetivos en la formulación de la estrategia¹⁴, sostiene que son solamente un presupuesto básico para construir

¹² Pensamiento reflexivo: caracterizado porque persigue un propósito o una finalidad, lo que le da sentido y enmarca una cadena de ideas que lo conforman” (Dewey, 1989:26).

¹³ GARRIDO, Santiago. Dirección estratégica. P.14

¹⁴ Ibid., p. 4

aquélla. Este autor propone a su vez preguntas importantes al momento de elaborar la misión y la visión como etapa a priori a la formulación de una estrategia.

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Por qué estamos aquí?
- ¿Qué tipo de empresa somos?
- ¿Qué tipo de empresa queremos ser?
- ¿Qué tipo de empresa debemos ser?¹⁵

Continúa afirmando que la estrategia es un medio, el vehículo para lograr los fines, no su especificación en cómo alcanzar los objetivos.

El grueso de su propuesta se encuentra centrado en cuatro partes:

1. Los fines que lograr.

2. Las estrategias para la preparación de las vías en las que los recursos van a ser utilizados.

3. Las tácticas, las formas en que los recursos que han sido empleados son realmente usados.

4. Los recursos como tales, los medios a nuestra disposición.¹⁶

El éxito de la estrategia dependerá, entonces, de factores como:

- Lo acertado de nuestro análisis de recursos, capacidades, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
- La evaluación que hayamos podido hacer de nuestros competidores.
- La evolución del entorno y su consonancia con nuestras previsiones, planes y cálculos.
- Las acciones de la competencia.¹⁷

¹⁵ GARRIDO, Santiago. Dirección estratégica. P.3

¹⁶ Ibid., p. 4

¹⁷ Ibid., p. 4

Es importante resaltar que el valor del pensamiento estratégico radica en la consideración del entorno y de la competencia como elementos indisolubles de la propia empresa de cara a la toma de decisiones.

Se plantea así una clara diferenciación en lo que es plan estratégico y el pensamiento estratégico: el plan se refiere a la inmediatez, a la acción en el tiempo determinado para el que está diseñado; pero que en el pensamiento o dirección estratégica es una acción continuada porque debe tener la capacidad de elaborar estrategias alternas de acuerdo a los cambios en el entorno o alguna de las variables.

Una conclusión que es posible sacar de lo expuesto por el autor, es que la planeación estratégica tiene como objetivo el mantenimiento o establecimiento de una ventaja competitiva. Son dos categorías íntimamente relacionadas ya que aparecen como el marco lógico del pensamiento estratégico.

El autor Garrido Buj resume su propuesta diciendo que es una manera de enfrentar la competencia; pero el diseño o la elección de ésta requiere de gran esfuerzo, lo cual provoca una reflexión tanto sobre nuestras capacidades como sobre las de los otros, y su vez nos ayuda a comprender el contexto y la coyuntura en que nos movemos. Por otra parte, la estrategia se inserta en un asunto espacial y a la vez temporal, obligando a un sumario continuo de revisión de la estrategia a desplegar.

La capacidad de previsión es una de las características básica de las empresas, que en todo momento deberían estar observando su entorno para detectar posibles cambios y anticiparse en la medida de lo posible a los de sus competidores y aprovechar las oportunidades emergentes a la vez que se minimizan los impactos negativos¹⁸.

Se puede afirmar, a modo de resumen de los planteamientos de los autores citados, que los aspectos prioritarios que se deben tener en cuenta en la planeación estratégica son:

Por un lado, analizar el estado de la empresa, el estado de la competencia y el entorno como elementos básicos de análisis en la elaboración de la estrategia. Y, por otro lado, que los planes estratégicos deben protegerse de uno de los principales obstáculos, la implementación. Sobre este aspecto se han realizado trabajos académicos con relación a la resistencia al cambio, como el elaborado en

¹⁸ Garrido, Santiago. Dirección estratégica. S.A. McGraw-Hill. 2006. P.9.

“El cuadro de mando integral”, en el que básicamente se trata de “concienciar al directivo de que, si no es capaz de comunicar la estrategia a toda su organización y controlar el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos, difícilmente se conseguirán los resultados esperados en el proceso de reflexión estratégica”¹⁹.

✓ La planeación estratégica con enfoque reflexivo

Existen diferentes formas de enfocar la dirección estratégica, entendida como: “El arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permiten a una empresa lograr sus objetivos, cuyo propósito es explorar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro”²⁰.

Ahora se expone brevemente la concepción que tienen algunos autores que enfocan el planeamiento estratégico como producto de un ejercicio reflexivo que compromete a todos los integrantes de una empresa y fundamentan el éxito en su implementación en la calidad de la comunicación que posea su directivo.

Parte importante de este tipo de enfoque es el que dice que se debe priorizar el análisis con base en tres preguntas: “qué se hace, cómo se hace y para quién se hace”²¹. Así mismo, presenta la idea de que, en los detalles y las sutilezas, en este mundo globalizado y con tantas oportunidades de acceso para todos los competidores, es tan fácil que cualquier detalle puede hacer la diferencia.

En síntesis, podemos decir que, aunque existe un alto nivel de dispersión en la perspectiva teórica de los diferentes enfoques del pensamiento entorno al significado del concepto de plan estratégico, tanto en la formulación como en la implementación, es común a todos ellos la relación con el futuro, pues de elaborarse con base en los fundamentos expuestos, haría de este un escenario prometedor para la empresa.

Algunos de los fundamentos claves, vale la pena repetirlo, son: tener un sentido de equipo en su elaboración; comunicar el plan estratégico de la mejor manera posible para garantizar su implementación; la previsión de acompañarlo de un pensamiento estratégico para darle continuidad al análisis permanente de los factores determinantes y así deducir los planes emergentes necesarios. Finalmente,

¹⁹ MARTÍNEZ, Daniel y MILLA, Arteimo. La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a Través del Cuadro de Mando Integral, Altair. 2005. P. 367.

²⁰ FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. México: Prentice Hall... 2003. P. 198.

²¹ SAINZ DE VICUÑA, J. El plan estratégico en la práctica. España: ESIC Editorial. 2015. P. 53.

reconocer que, aunque es una tarea que implica incertidumbre, riesgo y complejidad, se podrá lograr un plan con las características de hacerlo útil, entendible y técnicamente coherente.

Balanced ScoreCard

Los orígenes del Balanced Scorecard datan de 1990, cuando KPMG, patrocinó un estudio sobre empresas denominado “la medición de resultados en la empresa del futuro”. Este estudio, liderado por David Norton y Robert Kaplan, dio pie a la realización de otros estudios en empresas innovadoras en gestión, que pusieron manifiesto la necesidad de mantener y reflejaron equilibrio entre objetivos a corto y a largo plazo, entre medidas financieras y no financieras y entre perspectivas internas y externas.

Posteriormente en 1993 se identificó la oportunidad de hacer evolucionar el Balanced Scorecard desde el sistema de mediciones que era, hacia un sistema capaz de comunicar y alinear las organizaciones con las estrategias definidas, lejos de los enfoques tradicionales y a corto plazo de reducción de costes y competencia a bajo precio. Posteriores experiencias empresariales pusieron de manifiesto que el Balanced Scorecard no solo se utilizaba para clarificar y comunicar la estrategia en las organizaciones, sino también para gestionarla.²²

Podemos definir el cuadro de mando integral como una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados.²³

Las 4 perspectivas del Balanced Scorecard

Perspectiva Financiera: qué objetivos de crecimiento, rentabilidad o mantenimiento debemos alcanzar para maximizar el valor de nuestros accionistas.

²² Amo Baraybar Francisco, El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard». ESIC Editorial, 20/05/2011

²³ Ibid.

Perspectiva de Clientes: como debemos satisfacer a nuestros clientes para alcanzar nuestros objetivos financieros.

Perspectiva de procesos Internos: cuál debe ser el nivel de calidad y eficiencia de nuestros procesos para satisfacer las necesidades de los clientes.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: que debemos hacer para aprovechar nuestros potenciales.

El Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones MMGO

El modelo MMGO nos indica el estadio en el que se encuentra la empresa y hacia donde debe dirigirse.

Esta matriz de diagnóstico surge de una iniciativa de la Universidad EAN, en conjunto con diferentes entidades públicas y privadas, como resultado de una investigación realizada por el grupo Pymes-EAN, con el objetivo de entregar a los empresarios colombianos, independientemente de la actividad económica que realicen, una herramienta que permita determinar la situación de su empresa con respecto a ciertas variables que definen su nivel de competitividad según los estándares internacionales.

Partiendo de esto, el objetivo final de la MMGO es evidenciar cuales son los procesos de mayor importancia para la empresa cuyo desempeño es significativamente bajo, con el objeto de desarrollar un plan de trabajo que se centre en la mejora de tales actividades con miras a aumentar el nivel de competitividad.

5.2. MARCO CONCEPTUAL

La administración estratégica puede ser definida de muchas formas y por distintos autores, ya que cada uno de ellos, se encargan de otorgarle su propia definición, pero con distintos nombres como: Direccionamiento Estratégico, Planeación Estratégica y Administración Estratégica.

El objetivo o la finalidad que se abarca, son las necesidades que tiene la organización, en donde permite realizar un estudio de globalización, calidad, participación o de seguimiento, que realizan diariamente los departamentos, en los diferentes sectores que se encuentran en el mercado.

Por eso, en la siguiente tabla, se da a conocer algunos de los autores con sus respectivas definiciones, en donde son ellos los encargados de orientar a las organizaciones al momento de alcanzar sus metas y objetivos.

Tabla 1 Marco Conceptual

MARCO CONCEPTUAL			
Categoría Teórica	Autores	Concepto abordado desde varios autores	Concepto propuesto por el investigador
Administración Estratégica	(David F., Conceptos de Administración Estratégica, 2008)	La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la administración estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo para lograr el éxito de la empresa	La administración estratégica, es la base fundamental que las organizaciones deben de implementar desde el primer momento que comienza su participación en el mercado y de la transformación de la materia prima, ya que la estrategia es una de las herramientas fundamentales durante la toma de decisiones. Ya que la administración estratégica es importante y les permite a las empresas realizar acciones correctivas frente a los problemas que pueda estar generando y de la necesidad de implementar modelos de éxito, donde busca es generar Rentabilidad en los mercados sin la necesidad de crear conflictos competitivos.
	(Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)	La Dirección Estratégica tiene una naturaleza distinta de otras facetas de la dirección. Un director de operaciones suele tener que resolver problemas de control operativo, como la transformación eficiente de los productos, la dirección del personal de ventas, etc., donde todas se ocupan de gestionar de forma eficiente los recursos ya disponibles como una parte limitada de la organización, en el marco de una estrategia existente.	

	(Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011)	La administración estratégica consiste en los análisis, las decisiones y las acciones que emprende una organización para crear y sostener sus ventajas competitivas, ya que una ventaja competitiva no se alcanza solo mediante la efectividad de las operaciones.	
Misión	El profesor Rafael Muñiz Gonzales	“La razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas”	
	Ferrel y Geoffrey Hirt	“La misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?”.	
Visión	Bengt Karlof	“Es una concepción del futuro distante, según la cual los negocios se desarrollan de la mejor manera posible y de acuerdo con las aspiraciones de sus propietarios o líderes.”	
	Mintzberg	Sirve “como inspiración y también proporciona un sentido de lo que necesita hacerse: una idea orientadora. La visión suele tender más a ser una especie de imagen que un plan completamente articulado (en palabras y en cifras). Esto le permite flexibilidad.”	
Objetivos	Aristóteles	Es el principio de las operaciones del ser humano, es decir, es el fin con el cual el ser humano actúa.	
	Víctor García Hoz	Se define actualmente como una meta o propósito que ha sido planteado con premeditación, y éste puede ser variable, o puede incluso dividirse en pequeños objetivos más pequeños.	
	(Graber y Kilpatrick, 2008)	Los valores organizacionales contribuyen a la cultura y al éxito final de las organizaciones.	

Valores organizacionales	Hultman (2005)	los valores son los conceptos psicológicos, internos a una persona. Expresa que las organizaciones como tal no tienen valores, pero al estar conformadas por personas sus culturas son expresiones de los valores existentes y son compartidos por las personas de distinta manera en la organización.
Principios	Immanuel Kant	Los principios son reglas o normas que orientan la acción de un ser humano cambiando las facultades espirituales racionales. Se trata de normas de carácter general y universal.
Estrategias	(Mintzberg y Quinn, 1995)	Mintzberg se concentra en varias y distintas definiciones de estrategia, como plan, patrón, posición y perspectiva. Con ello introduce la idea de que las estrategias pueden desarrollarse en una organización sin que alguien conscientemente, se lo proponga o lo proponga, es decir, sin que sean formuladas. Sostiene que múltiples personas, de manera implícita, utilizan el término de esta manera, aunque no lo definan así.

Fuente: Elaboración propia del autor.

5.3. MARCO LEGAL

Tabla 2 Marco legal de las leyes de los sitios deportivos.

NORMOGRAMA DE LAS LEYES DE LOS SITIOS DEPORTIVOS	
Marco legal ley 181 de 1995. (art. 81)	Por la cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física y se crea el sistema nacional del deporte.
Constitución política de Colombia. capítulo 3. de los derechos colectivos y del ambiente. artículo 78. vigilancia a producción, bienes y servicios.	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.
Ley número 232 de 1995 (diciembre 26)	Por medio de la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales.
Ley 729 de 2001. (diciembre 31).	Por medio de la cual se crean los Centros de Acondicionamiento y Preparación Física en Colombia.
Constitución política de Colombia. capítulo 2. artículo 52. deporte y recreación.	El ejercicio del deporte, sus manifestaciones recreativas, competitivas y autóctonas tienen como función la formación integral de las personas, preservar y desarrollar una mejor salud en el ser humano.
<p>Se tiene entonces definido el marco legal que le compete a los establecimientos de comercio, que se constituyen como gimnasios, basándose en la las leyes 181 DE 1995 en su artículo 81, ley 232 de 1995, ley 729 de 2001, y fundamentadas en los artículos 52 y 78 de la constitución política colombiana del año 1991.</p>	

Fuente: Elaboración propia del autor.

6. METODOLÓGIA. TECNICAS DE RECOLECCIÓN

Tipo de estudio

La metodología que se implementó para cumplir con los objetivos establecidos del proyecto de acuerdo con la disponibilidad de información suministrada por la empresa Gimnasio Infinity Gym, es una investigación cuantitativa de tipo experimental ya que en la cual se va a diseñar una propuesta a través de:

6.1. Búsqueda fuentes de información.

Realizar búsqueda de fuentes de información con el gerente general de Gimnasio Infinity Gym, con la única finalidad de conocer y asociar al proyecto los diferentes temas como la matriz de evaluación del factor externo, teniendo en cuenta las matrices del modelo de modernización para la gestión de organizaciones MMGO (EAN), clave para la propuesta organizacional.

6.2. Elaboración del diagnóstico organizacional

Realizar un diagnóstico organizacional basado en el modelo MMGO, para identificar las condiciones acuátiles de la empresa Gimnasio Infinity Gym y así crear su respectiva elaboración de las diferentes matrices propias del modelo.

6.3. Revisión documental

En esta etapa del proyecto se realizará una revisión documental, del autor con mayores reconocimientos sobre temas relacionados con el direccionamiento estratégico, para luego establecer un modelo de direccionamiento estratégico que se empleará para el desarrollo de este proyecto.

Actividades.

- Realizar la revisión bibliográfica de conceptos y teorías.

- Definir cuál es el referente que se va a emplear para el desarrollo del direccionamiento estratégico de la empresa Gimnasio Infinity Gym.

6.4. Recolección y análisis de la información.

En esta etapa se procede a adquirir información por medio de una entrevista y encuestas, con la alta dirección de la empresa Gimnasio Infinity Gym que se encuentra compuesta por el gerente general, para luego ampliar esta información por medio de bases de datos y análisis posteriores.

Actividades:

- Realizar una entrevista a la alta dirección del Gimnasio, que permitan satisfacer los requerimientos de las etapas del direccionamiento estratégico.
- Realizar unas encuestas a los clientes para saber los gustos y preferencias que el Gimnasio ofrece.
- Analizar toda la información.

6.5. Construcción del direccionamiento estratégico del Gimnasio Infinity Gym.

En esta etapa se realizará la construcción del direccionamiento estratégico, al plasmar la información adquirida en los procedimientos anteriores dentro de un análisis interno y externo del Gimnasio en la cual se identificarán las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que enfrenta la organización.

Actividades.

- Establecer un análisis interno del Gimnasio Infinity Gym.
- Establecer un análisis externo del Gimnasio Infinity Gym.
- Establecer la misión, visión y valores del Gimnasio Infinity Gym.

- Generar las estrategias mediante el plan estratégico al Gimnasio Infinity Gym.

6.6. Cierre del proyecto.

Esta última etapa se formulará el plan estratégico y de implementación del Gimnasio Infinity Gym, el cual se definirá de acuerdo a la información adquirida en los procedimientos anteriores y se presentará al gerente general.

Actividades.

- Formulación del plan estratégico.

6.7. Diseñar el Balanced Scorecard para la empresa Gimnasio Infinity Gym.

7. DESARROLLO DE LA REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL

7.1. OBJETIVOS

OBJETIVOS GENERAL

Diseñar el plan de acción estratégica para la empresa Gimnasio Infinity Gym.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Realizar el diagnóstico organizacional a través de la herramienta MMGO.
2. Construir la caracterización empresarial al Gimnasio Infinity Gym.
3. Analizar los factores con menor y mayor calificación en los procesos internos desarrollados por la empresa Gimnasio Infinity Gym.
4. Establecer la intervención y desarrollo del plan estratégico para el Gimnasio.

7.2. ETAPA DIAGNOSTICA

✓ Gestión estratégica

Se entiende que la administración estratégica son las investigaciones que se encarga de realizar cada organización al momento de comenzar a participar en el mercado, con el fin de poder crear ventajas competitivas²⁴.

En sí, que la administración estratégica busca mejorar el desempeño de la organización, donde se tendrá en cuenta la participación de las distintas áreas que rodea la administración como son finanzas, producción, talento humano y tecnología, ya que cada una de ellas son muy importantes porque ayudan a la toma de decisiones y a la planeación de los objetivos.

Lo anterior, se debe a que la empresa al implementar la planeación está plasmando la formulación de sus estrategias, con el fin de reasignar los recursos adecuados para enfrentarse al mercado y frente a sus competidores.

✓ Diagnostico

Durante el desarrollo del diagnóstico estratégico, se llevó a cabo la aplicación de la matriz del modelo de modernización para la gestión de organizaciones MMGO ya que, por medio de este análisis, se identifica de una forma ágil y concreta el perfil estratégico que tiene la empresa Gimnasio Infinity Gym y cómo se ha enfrentado en el mercado local.

También durante la intervención al Gimnasio se observa que la empresa no presenta oportunidades de mejora, ya que no cuenta con un manual de cargos y no tiene un sistema de control.

Con lo anterior, el diagnóstico consta prácticamente de dos fases: la primera busca indagar con el gerente, por qué la empresa no ha desarrollado el organigrama con los distintos cargos y departamentos que integran la organización. Durante el desarrollo del proyecto, se realizan entrevistas y encuestas (Anexo 1 y 2), para conocer la

²⁴ (David F., 2008) y (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011)

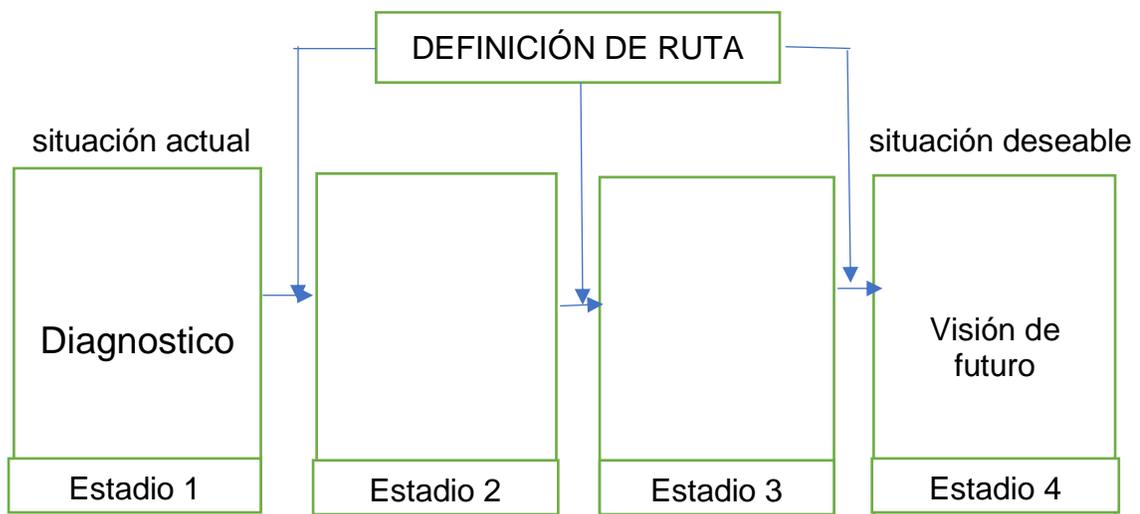
opinión de los colaboradores y también, los valores fundamentales que se han implementado.

- ✓ Análisis matriz MMGO.

Esta matriz de diagnóstico nace como una iniciativa de la Universidad EAN, trabajada en conjunto con diferentes entes, de carácter público y privado, cuyo objetivo es entregar a las pequeñas y medianas empresas Pymes un instrumento que les permita conocer la situación actual de las mismas. Para ello se tienen en cuenta algunas variables que muestran su grado de competitividad.

En el modelo MMGO, se integran todos los elementos tácticos del aprendizaje institucional que provienen del enfoque estratégico y de la necesidad de tener empresas abiertas en procura del mejoramiento continuo de gestión e innovación, tal y como se aprecia en el siguiente gráfico:

Ilustración 1 Definición de la ruta



Fuente: Elaboración propia del autor basado

Teniendo en cuenta el gráfico anterior, si, por ejemplo, el resultado arrojado en el proceso da que la empresa queda en 1, se procede a la definición de una ruta a partir de la cual se pueda llegar a “estadios superiores”, y elaborar de esta manera, la denominada “curva de gestión”, denominada así por los autores del modelo MMGO.

✓ Descriptores de la MMGO

Los llamados descriptores en el Modelo MMGO, “permiten la comprensión de las variables a partir de afinamientos analíticos mayores, podría decirse que son elementos específicos o fraccionarios de las variables que las describen correctamente”²⁵. Lo interesante de la matriz que surge como resultado de los descriptores es que cuenta con una calificación de 4 niveles (1 a 4), con los cuales se pueden determinar las buenas prácticas como lo muestran los autores del Modelo MMGO en el siguiente ejemplo:

I = Iniciado

D = Desarrollándose

M = Madurando o en Maduración

Si en la empresa no realiza ningún ejercicio de investigación sobre los mercados en los que ofrece sus productos, deberá señalar el estadio: 1 en I, D o M, pero si contrata o realiza por su propia cuenta estudios serios de mercado, se ubicará en el estadio 4: en I, D o M. Los estadios 2 y 3 se entienden como nivel intermedio de desarrollo entre estos dos puntos²⁶.

Con la elaboración de la matriz se puede tener un escenario real de la Gimnasio, cuáles son las falencias y obtener estrategias de mejoramiento. Este modelo se puede aplicar a cualquier tipo de empresa de servicios, comerciales, manufactureras etc., lo que se observa con esta matriz es que se pueden identificar acciones que vayan encaminadas al mejoramiento de un área específica de una compañía.

Los aspectos que se han tenido en cuenta para el análisis del Gimnasio por ser considerados como importantes para el desarrollo y crecimiento del mismo son:

²⁵ Ibíd. p 48.

²⁶Ibíd. p 49.

- 1- Análisis del entorno
- 2- Direccionamiento estratégico
- 3- Gestión de mercadeo
- 4- Cultura organizacional
- 5- Estructura organizacional
- 6- Gestión producción
- 7- Gestión financiera
- 8- Gestión humana
- 9- Logística
- 10-Asociatividad
- 11-Comunicación e información
- 12-Innovación y conocimiento
- 13-Responsabilidad social

En la fase inicial para la aplicación de la matriz MMGO en la empresa Gimnasio Infinity Gym, se realizaron reuniones con el Gerente general, en esta reunión se quería llegar a poder contribuir al mejoramiento del Gimnasio haciendo un seguimiento de los estados de las diferentes áreas de la empresa, para esto se habló con cada uno de los colaboradores del Gimnasio realizándoles preguntas sobre las funciones que se realizan y poder ejecutar el modelo para verificar las áreas que necesitan un plan de mejoramiento.

Las organizaciones pasan por lo general por distintos estadios o niveles de crecimiento, en términos de la capacidad gerencial, de recursos y de infraestructura. se han definido cuatro estadios, pudiéndose establecer una escala basada en cuartiles, (0 – 100: 0-25; 25-50; 50-75 y 75-100).

7.2.1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

✓ Historia de la Empresa

Infinity Gym, es una empresa fundada el día 15 de enero del 2018, según matrícula del registro mercantil No. 02904377 de la Cámara de Comercio del municipio de Ubaté Cundinamarca, localizada en la calle 9 N.º. 9 – 21, cuya oficina y planta funcionan posee un área aproximada de trescientos (300) metros cuadrados.

Posee 24 máquinas de multi fuerza con excelente funcionamiento y mantenimiento, sus horarios se acomodan fácilmente al deseado por el usuario, empezando desde las 5 AM hasta las 9 PM, de lunes a viernes. De igual manera asesora en suplementación, nutrición y rehabilitación deportiva; así mismo ofrece una pista aeróbica amplia y confortables espacios.

Cuenta actualmente con 2 administradores y 3 entrenadores. Su Gerente y Representante Legal es el Sr Suarez Rivera Oscar Fabian, es un emprendedor que siempre ha estado inmerso en el mundo del deporte, es licenciado en educación básica con énfasis en educación física, recreación y deporte. Fue futbolista de joven, participo a nivel competitivo en torneos de futbol profesional de primera C y estuvo en la categoría sub 23 a nivel nacional.

El Gimnasio nace por la necesidad que el gerente vivió en su tiempo que fue futbolista, al no tener un mejor modelo de preparación física, su sueño siempre fue de crear un espacio para apoyar a los deportistas del municipio y poderles brindar ese servicio que era tan complejo para ellos. Inicialmente se planteó como un programa de acondicionamiento físico con un modelo de circuitos conocido como entrenamiento funcional, los servicios que presta el Gimnasio son entrenamientos de musculación en máquinas, preparación física a nivel deportivo, entrenamientos especializados, sesiones de actividad musicalizada (zumba), secciones de yoga, meditación, pilates y posee convenios con los diferentes clubes, escuelas de formación, universidades y deportistas de alto nivel a nivel individual, que realmente necesitaban un centro de acondicionamiento físico apto para ellos en cuanto a tamaño y máquinas.

Infinity Gym tiene una segunda sede conocida con el mismo nombre, esto lo hace con el fin de abarcar y posicionar más el nombre dentro del municipio, ubicada a un

costado del matadero municipal del municipio de Ubaté Cundinamarca calle 15 # 2b-25 y se está proyectando una tercera sede en el municipio de Sutatausa Cundinamarca.

El Gimnasio posee una clientela de todo tipo, jóvenes entre los 7 hasta los 16 años, estudiantes que tienen beneficios en cuanto a su costo y personas mayores.

Infinity Gym posee una cantidad entre 90 a 100 clientes por mes, manejando así tres clases de grupos de deportistas los cuales son:

- 1- Deportistas de BMX con alianzas en la pista peña monte.
- 2- Deportistas de la escuela de patinaje.
- 3- Deportistas de los clubes de futbol del municipio.

Para el proceso de ingreso al Gimnasio se tiene que llenar el formulario de inscripción, de igual forma se hacen pruebas físicas, análisis antropométrico (toma de medidas), análisis orgánicos (porcentajes de grasa, densidad, masa muscular) los análisis son opcionales y poseen un costo de 10.000 mil pesos.

En la actualidad el Gimnasio Infinity Gym se mantiene en constante movimiento ofreciendo clases personalizadas a sus clientes mediante los medios tecnológicos por cuestiones de la pandemia global; y están a la espera que el gobierno les dé el visto bueno para la reapertura de los Gimnasio a nivel nacional, claro está con todas las normas de bioseguridad.

Ilustración 2 Logo del Gimnasio Infinity Gym



Fuente: Administración del Gimnasio Infinity Gym

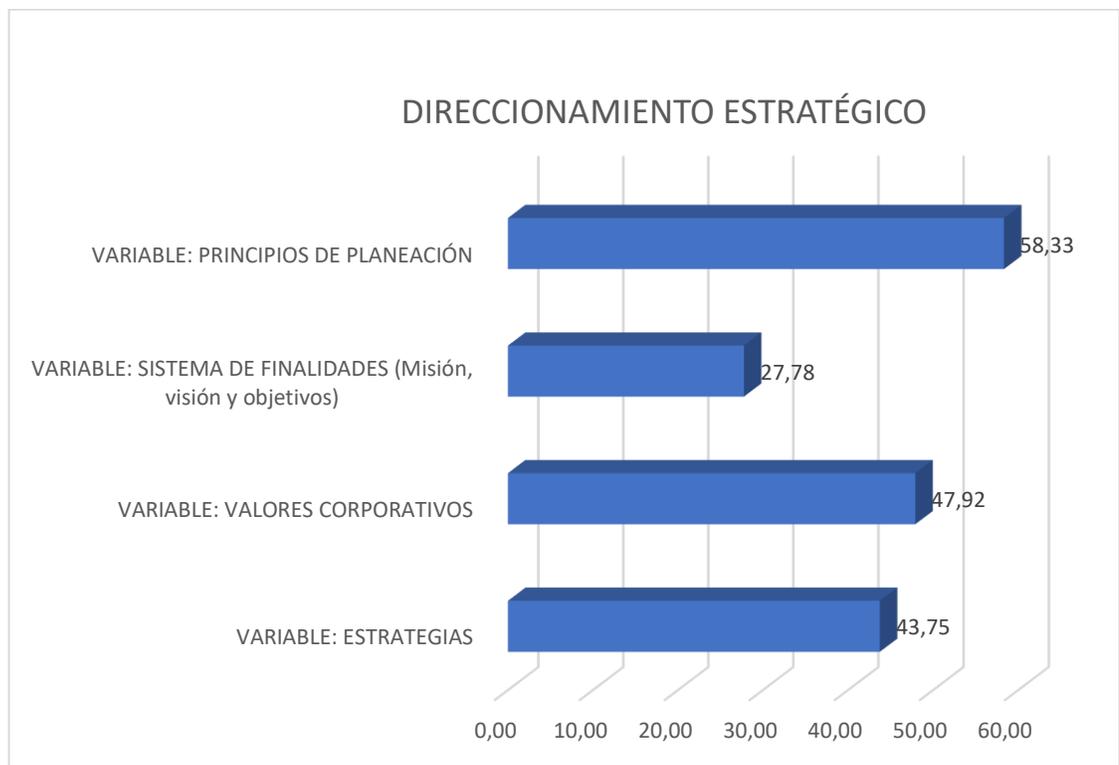
7.2.2. ANÁLISIS DE PROCESOS INTERNOS

- ✓ DISEÑO DEL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LA HERRAMIENTA MMGO

Antes de empezar el diseño del plan de acción estratégico para el Gimnasio Infinity Gym, cabe resaltar que el Gimnasio no realiza en este momento importaciones ni exportaciones, por tal motivo esos dos estadios en el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO) no se tocaran.

- ✓ Direccionamiento Estratégico

Ilustración 3 Direccionamiento Estratégico MMGO



Fuente: Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones 2019 (Universidad EAN)

Análisis situacional. El Gimnasio Infinity Gym, es una empresa que cuenta con un direccionamiento estratégico informal, con poca frecuencia visionan escenarios futuros (largo plazo), con estructuras centralizadas en la gerencia desempeñada por el dueño del Gimnasio, concentrando no solo el poder sino los conocimientos para plantear una expectativa a partir de planes de corto y mediano plazo; el Gimnasio no cuenta con una herramienta o instrumentos modernos (como: el cuadro de mando integral, matriz FODA, modelo de las siete “s” de McKinsey) sobre evaluación del desempeño del Gimnasio en general, para desarrollar indicadores como punto de referencia en la toma de decisiones.

Adicionalmente, como se visualiza en el ítem de sistema de finalidades el cuál abarca el segmento de planeación de la empresa es la variable que posee mayor falencia, puesto que la compañía aún no tiene estructurados sus proyecciones mediante la estructuración de su Misión, Visión, Objetivos y valores.

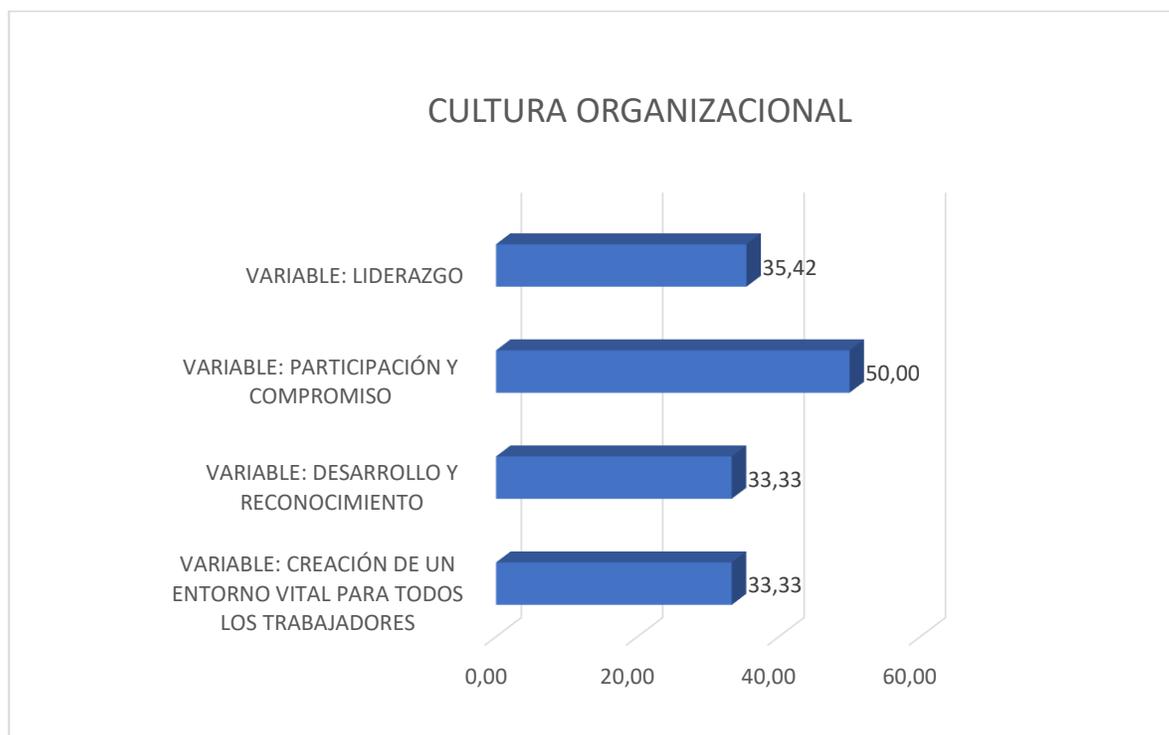
Problemas y potencialidades. Infinity Gym no posee control sobre las proyecciones, ubicando en este aspecto al Gimnasio en un estadio 2. Con respecto a los Valores corporativos se encuentran informalmente: (Honestidad, Respeto, Responsabilidad, Calidad, Cumplimiento y buen servicio a los clientes) el Gimnasio cuenta como medio de divulgación a su gerente quien los da a conocer a cada uno de los empleados, pues consideran que estos permiten generar una ventaja competitiva y una idea de lo que puede convertirse en un “Direccionamiento Estratégico”, pero aún falta por definir un sistema formal de transmisión consecuente para los mismos.

Recomendaciones. La gerencia de la empresa está dispuesta a aceptar recomendaciones, ellos cuentan con conocimientos que permiten cambiar algunas implementaciones actuales por mejoras provechosas para la empresa Gimnasio.

En la actualidad cuenta con una Visión y una Misión informal bajo el concepto que posee el gerente sobre el Gimnasio. Adicionalmente, es necesario establecer una serie de lineamientos con los que el Gimnasio pueda crear objetivos estratégicos encaminados al crecimiento de la empresa.

✓ Cultura organizacional

Ilustración 4 Cultura organizacional MMGO



Fuente: Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones 2019 (Universidad EAN)

Análisis situacional. Para el análisis de la variable Liderazgo, las responsabilidades en la dirección se encuentran definidas informalmente; el rol del líder quien es el gerente del Gimnasio es indispensable en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura organizacional que actualmente existe en la empresa.

Factores como motivar a los clientes, establecer propósitos personales y corporativos, impulsar nuevas ideas por parte de los colaboradores para producir el liderazgo en ellos se evidencia de forma parcial. La organización no cuenta con un sistema estructurado de diagnóstico para la Cultura Organizacional²⁷.

Problemas y potencialidades. El Gimnasio se encuentra trabajando en el manejo de la autonomía y el empoderamiento que deben tener las personas en sus labores a

²⁷ Méndez Álvarez, C. E. (2004). Clima organizacional en Colombia: El IMCOC: un método de análisis para su intervención. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario. Pág. 54.

través del trabajo en equipo y promoción de espacios para generar estrategias, estimulando la participación de todos para facilitar el logro de los objetivos.

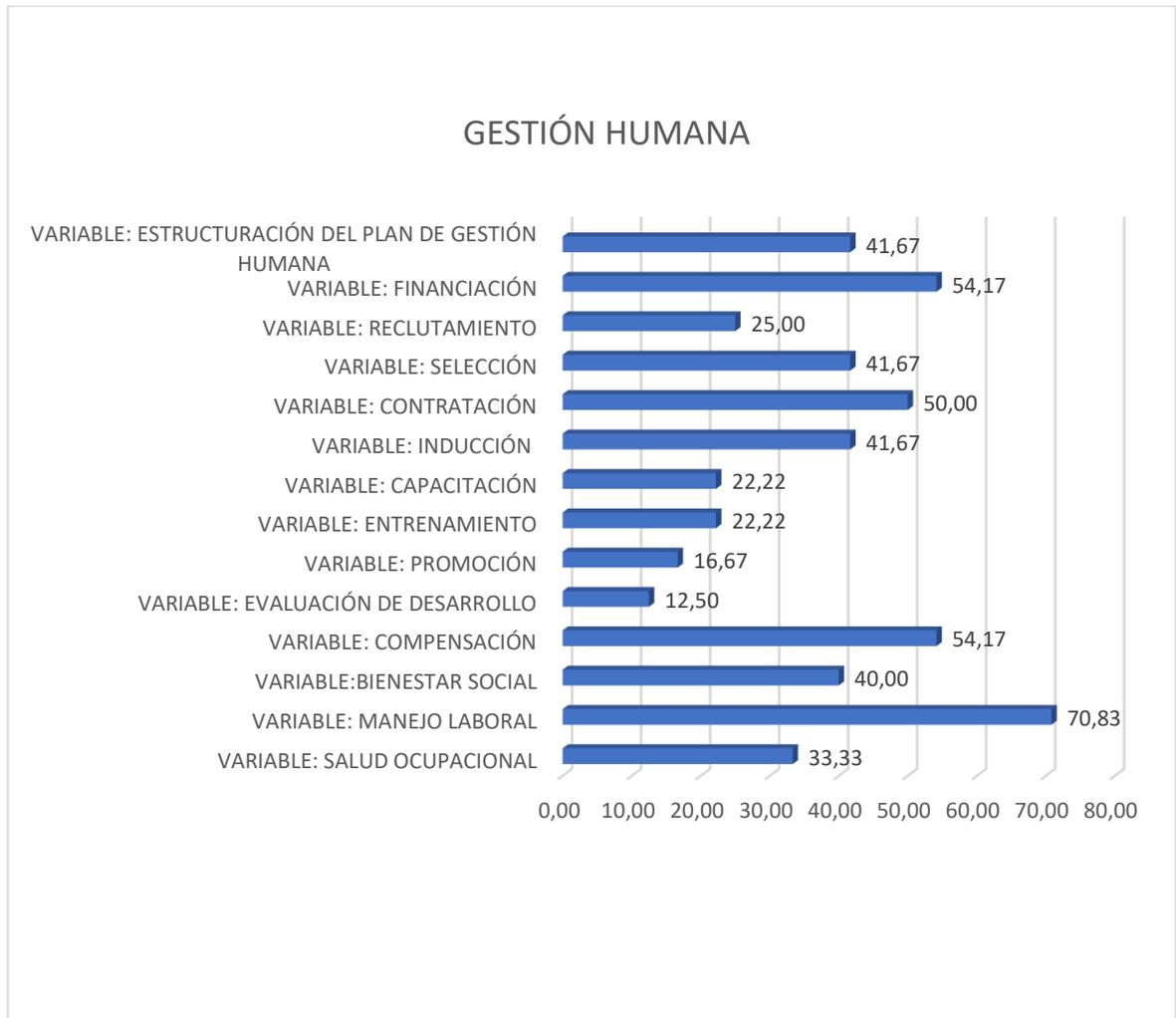
El Gerente es el encargado de sostener un diálogo con los colaboradores, agradecer los esfuerzos y realizar la novedad en el Gimnasio, lo que ubica al Gimnasio Infinity Gym en un estadio 3 frente a este aspecto; se evidencia el respeto y el compromiso que tienen los colaboradores en el Gimnasio al escuchar, compartir ideales y seguir instrucciones para el cumplimiento de objetivos.

Recomendaciones. En la actualidad no se realiza un seguimiento formal al clima organizacional, es necesario efectuarlo a través de mecanismos como: encuestas de satisfacción a los funcionarios de la empresa, evaluación de clima laboral, Out-Door (actividades de campo con aprendizaje experiencial); por medio de los cuales las directivas logran conocer la percepción que tienen los trabajadores del Gimnasio.

Con el fin de diseñar estrategias para afianzar la cultura organizacional, e implementar sugerencias para generar un mayor sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa

✓ Gestión humana

Ilustración 5 Gestión humana MMGO



Fuente: Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones 2019 (Universidad EAN)

Análisis situacional. El plan estratégico en cuanto a la Gestión Humana no está definido ni documentado, por consiguiente, este aspecto es conocido y divulgado en el Gimnasio de manera informal.

Con respecto a la incorporación de personas a la empresa, el Gimnasio no cuenta con un plan específico de incorporación, en donde existan unos lineamientos y

condiciones que establezcan cuales son los perfiles que deben tener las personas para hacer parte de la compañía.

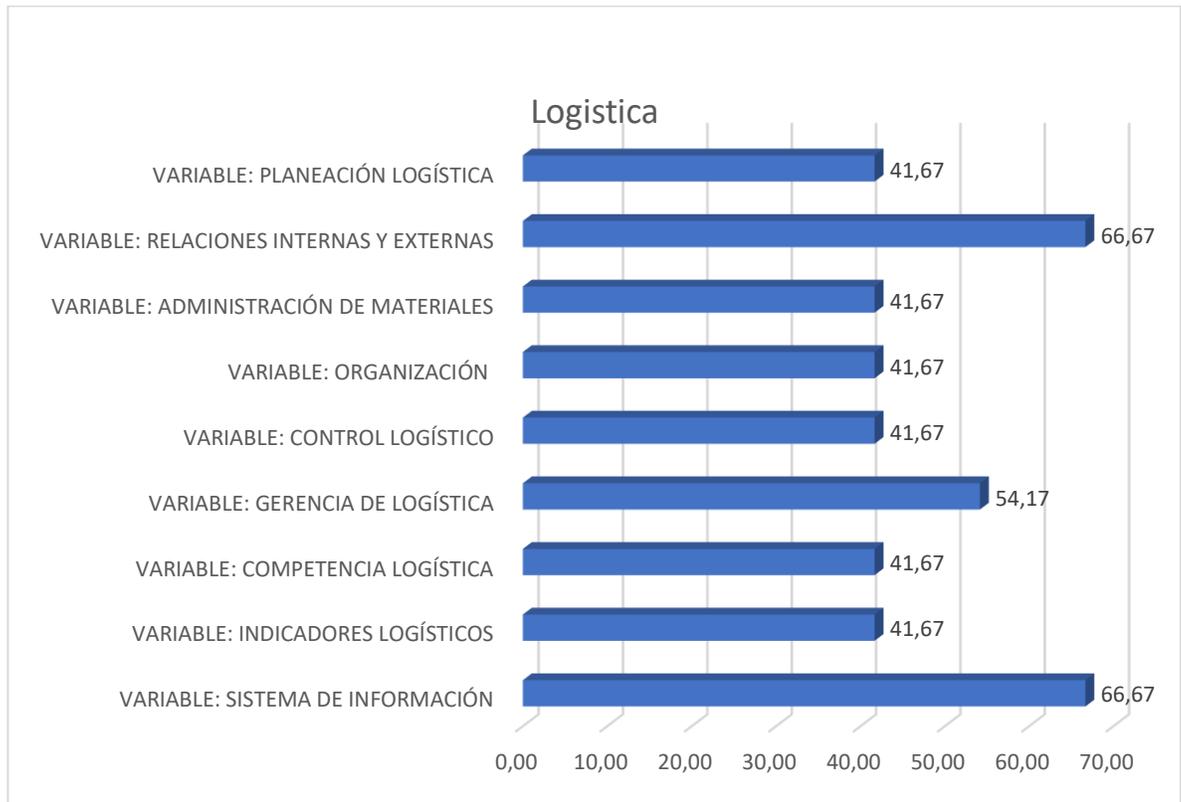
Problemas y potencialidades. La metodología que se emplea para hacer comunicados internos como novedades corporativas, ingreso de nuevas personas al Gimnasio y cambios en general, son circulares o reuniones extraordinarias en horario laboral. En el Gimnasio no existen espacios definidos para mantener actualizados a los trabajadores sobre las novedades que se generan al interior de la empresa.

La remuneración salarial está estructurada de forma que se establecen salarios con base en los conocimientos y la complejidad del cargo, los programas de bienestar laboral se realizan de forma informal.

Recomendaciones. Para que la gestión humana sea una de las variables que aporte ventajas competitivas al Gimnasio, es necesario realizar una capacitación a los colaboradores, con el fin de interiorizar en ellos el significado como un beneficio para todos en el Gimnasio, demostrando que el recurso más importante con el que cuenta la organización son las personas, y por ende, es necesario dar un manejo formal a los procesos que tengan que ver con la vinculación a la empresa, la capacitación y la evaluación de desarrollo y crecimiento de sus colaboradores.

✓ Logística

Ilustración 6 Logística MMGO



Fuente: Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones 2019 (Universidad EAN)

Análisis situacional. El Gimnasio Infinity Gym actualmente desarrolla un proceso simple para el manejo de inventarios. Dentro del Gimnasio actualmente cuenta con 2 administradores, 3 entrenadores y su gerente y representante legal es el Sr Suarez Rivera Oscar Fabian.

El Gimnasio tiene falencias al momento de realizar y coordinar las operaciones de los controles del respectivo inventario. Esto prácticamente se debe, a que todo el tema de logística lo está realizando solo el gerente de la empresa, debido a que el personal que fue contratado para dicho cargo nunca está en esa área por estar realizando otras labores.

Además de dicha falencia mencionada anteriormente, se evidencio que prácticamente todos los colaboradores del Gimnasio tenían acceso directo al inventario, razón que ha generado pérdidas esto se debe porque el Gimnasio no tiene un manual de funciones directo.

Problemas y potencialidades. La Logística en la empresa está organizada para que se cumpla con los requerimientos de los clientes y la correcta prestación de sus servicios, sin embargo no se evidencia el manejo de actividades por parte de una o varias personas, si es necesario, delegada(s) para que mantenga(n) un control adecuado de la logística porque no hay un(os) cargo(s) designado(s) para asumir la responsabilidad de todo el proceso. Sin embargo, el Gimnasio se ha caracterizado por cumplir con las expectativas que tienen sus clientes frente a al servicio ofrecido.

Recomendaciones. Se recomienda para mejorar el proceso de logística principalmente que la gerencia delegue ciertas actividades a miembros de la empresa que cuenten con las aptitudes y la experiencia que requiere un adecuado manejo de este proceso.

✓ Responsabilidad social empresarial

Ilustración 7 Responsabilidad social empresa MMGO



Fuente: Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones 2019 (Universidad EAN)

Análisis situacional. La implementación de planes de acción frente a la responsabilidad social es escasa, porque este aspecto no hace parte de las prioridades de la empresa.

La promoción de participación de los colaboradores en la protección de la propiedad intelectual y el establecimiento de políticas para evitar fraudes tanto en el ámbito interno como externo del Gimnasio no se está divulgando de manera formal, puesto que no hay un documento que indique que tipo de sanciones acarrearía una persona si falta al cumplimiento de normas que atenten con la integridad propia y de la empresa.

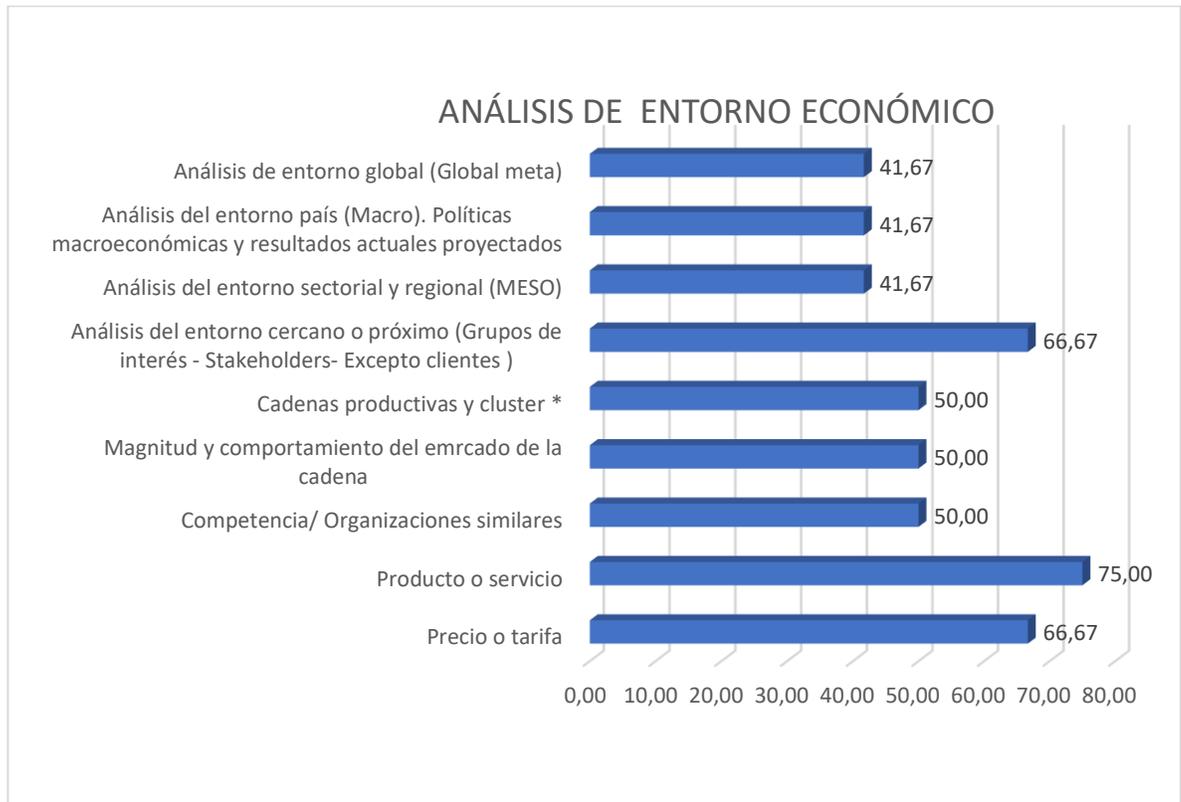
Problemas y potencialidades. El Gimnasio carece de una trazabilidad documental de la metodología de trabajo, lo cual dificulta el análisis donde se enfatice en la mejora del know-how a través de los nuevos procesos que han ido surgiendo. De igual manera el Gimnasio quiere poseer la certificación ISO 9001/2015 que consiste en la realización de auditorías, tanto internas como externas, que garantizan un enfoque al cliente y el cumplimiento de los requisitos de la norma.

Recomendaciones. Se recomienda al Gimnasio realizar un seguimiento más detallado a este aspecto, debido a que la responsabilidad social puede manejarse de tal manera que sea una ventaja competitiva frente a otras organizaciones.

Es necesario implementar un documento en donde se evidencien una serie de normas para que todos sepan porqué es importante conocer el tema y a su vez debe ser divulgado en el Gimnasio para que los colaboradores tengan conocimiento de lo que deben y no deben hacer para ser socialmente responsables con la empresa. El Gimnasio está en la facultad de generar planes correctivos en donde el incumplimiento de las reglas genere sanciones.

✓ Entorno económico

Ilustración 8 Entorno económico MMGO



Fuente: Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones 2019 (Universidad EAN)

Análisis situacional. Al analizar el entorno económico del Gimnasio este utiliza como mecanismo las experiencias y vivencias que se adquieran mediante el manejo del Gimnasio a través de la gerencia, que además es la directamente encargada de realizar y generar informes donde se evidencie la situación económica de la empresa.

También se evidencia una alerta importante para el Gimnasio, puesto que se indica que el sector es uno de los más competitivos en el mercado y en donde el Gimnasio no sabe en su totalidad el margen de competencia y de ventas que tienen las demás Gimnasios del municipio de Ubaté Cundinamarca.

Problemas y potencialidades. Dentro del entorno económico los ítems que presentan las menores calificaciones en el análisis son: análisis del entorno global,

análisis del entorno país, análisis del entorno sectorial y regional, competencia/organizaciones similares.

Estas variables con calificación baja indican que el Gimnasio carece de un estudio económico adecuado frente al entorno en el cual se desenvuelve, no se están tomando como referencia los demás Gimnasio del sector para implementar estrategias de inversión que le permitan a la empresa ser más competitiva.

Recomendaciones. Se requiere realizar un análisis eficaz del sector y sus competidores, para identificar e implementar estrategias que logren resultados positivos reflejados en la situación económica de la organización.

✓ Gestión de mercado

Ilustración 9 Gestión de mercado MMGO



Fuente: Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones 2019 (Universidad EAN)

Análisis situacional. La gestión de mercadeo realizada en el Gimnasio es una labor desempeñada por el gerente de la empresa. La organización no cuenta con un plan formal de mercadeo ni posee una estrategia de investigación de mercados diseñada para mantener actualizado su portafolio por medio del lanzamiento de nuevos servicios.

Problemas y potencialidades. Las variables con menor calificación son: Planeación y Control de Mercadeo, Investigación de Mercado, Servicio al Actor Social, Cliente Usuario y Consumidor.

Infinity Gym es un Gimnasio que orienta su estrategia de mercadeo en las relaciones que tiene con los clientes actuales (deportistas de BMX con alianzas en la pista peña monte, deportistas de la escuela de patinaje y deportistas de los clubes de futbol del municipio), pero no genera estrategias con el fin de atraer clientes potenciales nuevos, sobre este aspecto se hace evidente la falta de publicidad enfocada hacia nuevos mercados.

Actualmente Infinity Gym no posee página web, por ende, la empresa no cuenta con promociones a través de la red para dar a conocer los servicios que ofrece.

Recomendaciones. Como sugerencia se propone realizar un plan de mercadeo que encamine a la empresa a validar cuales de los procesos que se están ejecutando en la gestión actual son útiles para invertir mayor esfuerzo en ellos, y analizar cuales no se están teniendo en cuenta, para verificar si es necesario reforzarlos o eliminarlos si es lo pertinente.

Es importante que el Gimnasio aparte de pagar un dominio en internet, tenga una página web en funcionamiento, esto daría facilidad a los clientes en el momento de consultar la disponibilidad de servicios ofrecidos por parte del Gimnasio; además si el Gimnasio refuerza este medio de comunicación poseería una herramienta útil para el manejo de la publicidad.

✓ Estructura organizacional

Ilustración 10 Estructura organizacional MMGO



Fuente: Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones 2019 (Universidad EAN)

Análisis situacional. En el Gimnasio no se evidencia una estructura organizacional que establezca los lineamientos para el funcionamiento de los procesos; al no poseerla las tareas no se realizan de forma eficiente.

Las labores de las personas que conforman el equipo de trabajo no se encuentran plasmadas en un documento lo que genera limitaciones o sobre carga laboral en algunas personas, perdiendo la idoneidad en los cargos.

Problemas y potencialidades. Dentro de los hallazgos se encontraron los siguientes aspectos: procesos para la estructura, manuales y estandarización, competencias y evolución acorde con la estructura; el Gimnasio posee falencias en la estandarización de procesos, no hay una metodología que determine que las

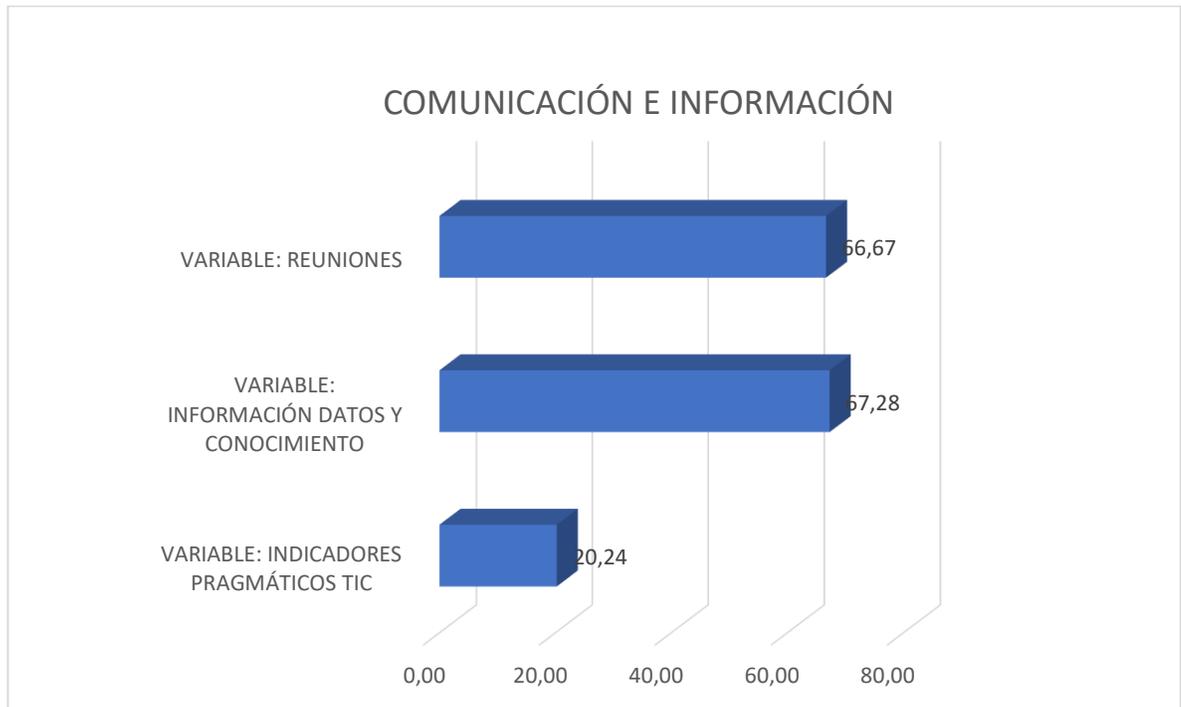
aptitudes y competencias de los colaboradores cumplan con los requerimientos del cargo.

La Gimnasio Infinity Gym no cuenta con un esquema jerárquico que evidencie la ubicación de los colaboradores dentro de la empresa y cómo contribuyen al cumplimiento de los objetivos que desempeñan. Sin embargo, el ambiente laboral permite que las tareas se realicen acorde a las necesidades del Gimnasio pues el equipo de trabajo está enfocado en cumplir con las labores que les fueron asignadas.

Recomendaciones. Para implementar la estructura organizacional en el Gimnasio Infinity Gym, se plantea realizar una tipificación de cargos actuales, con el fin de categorizar las funciones según las habilidades y competencias requeridas para los mismos y posteriormente se diseña el esquema jerárquico con la descripción que corresponde a cada uno de ellos.

✓ Gestión de la comunicación y la Información

Ilustración 11 Gestión de la comunicación e información MMGO



Fuente: Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones 2019 (Universidad EAN)

Análisis situacional. La gestión de comunicación y la información se encuentra en un estadio 3 con un 51,40%. Se realizan reuniones periódicas con las diferentes áreas para evaluar el cumplimiento, pero a su vez es muy complejo porque el Gimnasio no cuenta con una estrategia clara de divulgación de información, al carecer de ello se pueden generar confusiones o fallas en lo que la empresa espera de los colaboradores y en las novedades que la organización quiera implementar. Estas reuniones se realizan bimestralmente por el gerente del gimnasio.

Los indicadores pragmáticos TIC, los cuales tienen un funcionamiento básico de correo electrónico y comunicación básica, omitiendo información importante que puede ser utilizada por las diferentes áreas.

La página web es un instrumento utilizado para funciones básicas como prestación de información, registro interno y esporádicamente procesos de mercadeo corporativo.

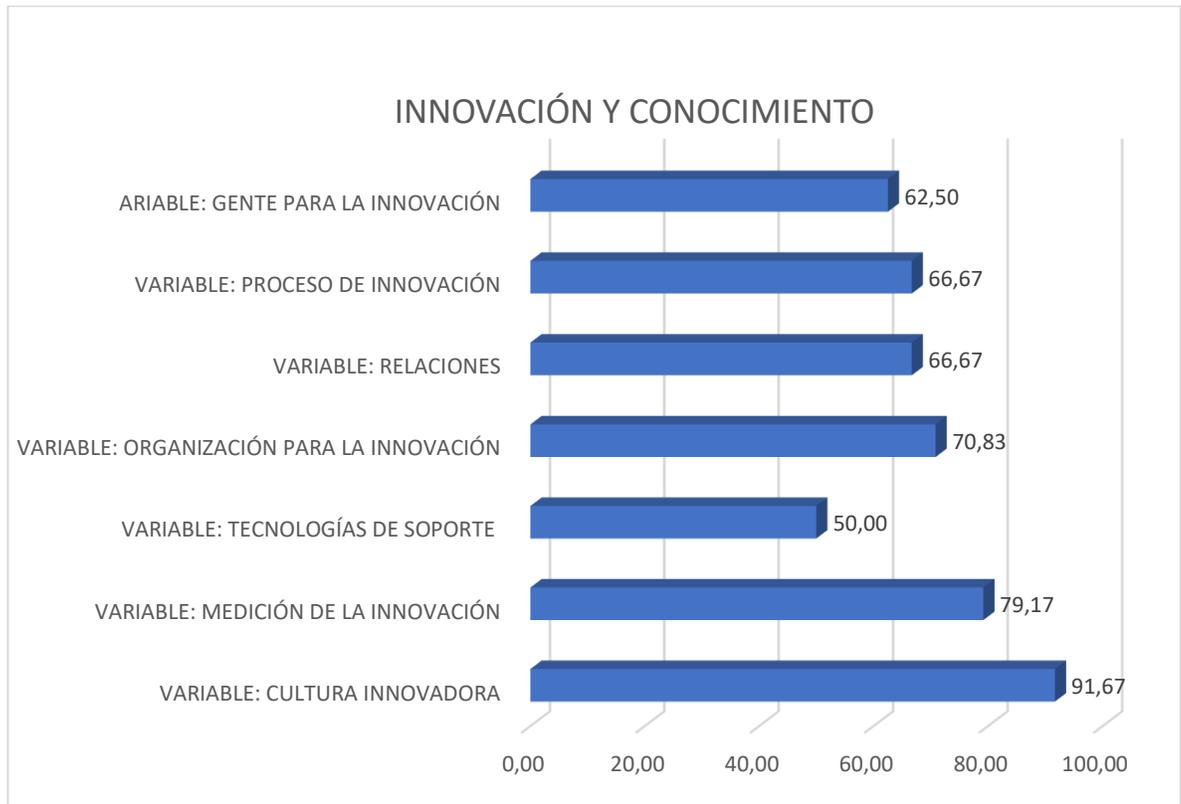
Problemas y potencialidades. El Gimnasio no cuenta con herramientas que generen un ambiente de comunicación abierto a través del cual puedan apoyar sus estrategias hacia los Stakeholders e involucren a estos mismos.

Los funcionarios son parte primordial de la empresa por lo que es necesario también conocer su opinión con respecto al funcionamiento de la misma, pero hasta el momento no existe un espacio en el que ellos cuenten con la libertad de opinar y hacer aportes que fortalezcan a la organización. Sin embargo, la disposición por parte de la gerencia proporciona espacios para escuchar a los empleados, pero fuera de un marco formal.

Recomendaciones. Con base en el dinamismo de los mercados y los negocios en la actualidad se evidencia la influencia de los sistemas de información para el desarrollo de las empresas, al no implementar mecanismos tecnológicos dentro de sus actividades, el Gimnasio puede quedar rezagada ante la competencia.

✓ Innovación y Conocimiento

Ilustración 12 Innovación y Conocimiento MMGO



Fuente: Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones 2019 (Universidad EAN)

Análisis situacional. En el Gimnasio, se refleja el aspecto innovador a través de los colaboradores por medio de aportes para la optimización de los espacios que se están utilizando de una forma no adecuada logrando así un mayor provecho del espacio. El gerente tiene la disposición para escuchar propuestas con las que se vea beneficiada tanto la labor de los colaboradores como la empresa en general.

Problemas y potencialidades. La gerencia del Gimnasio Infinity Gym, no promueve en sus colaboradores una cultura innovadora, no se encuentra inmerso dentro de sus prioridades hacer una medición para detectar y validar las transformaciones que se están generando al interior del Gimnasio, ni cuenta con mecanismos de reconocimiento a quienes aporten ideas que sean provechosas para el Gimnasio.

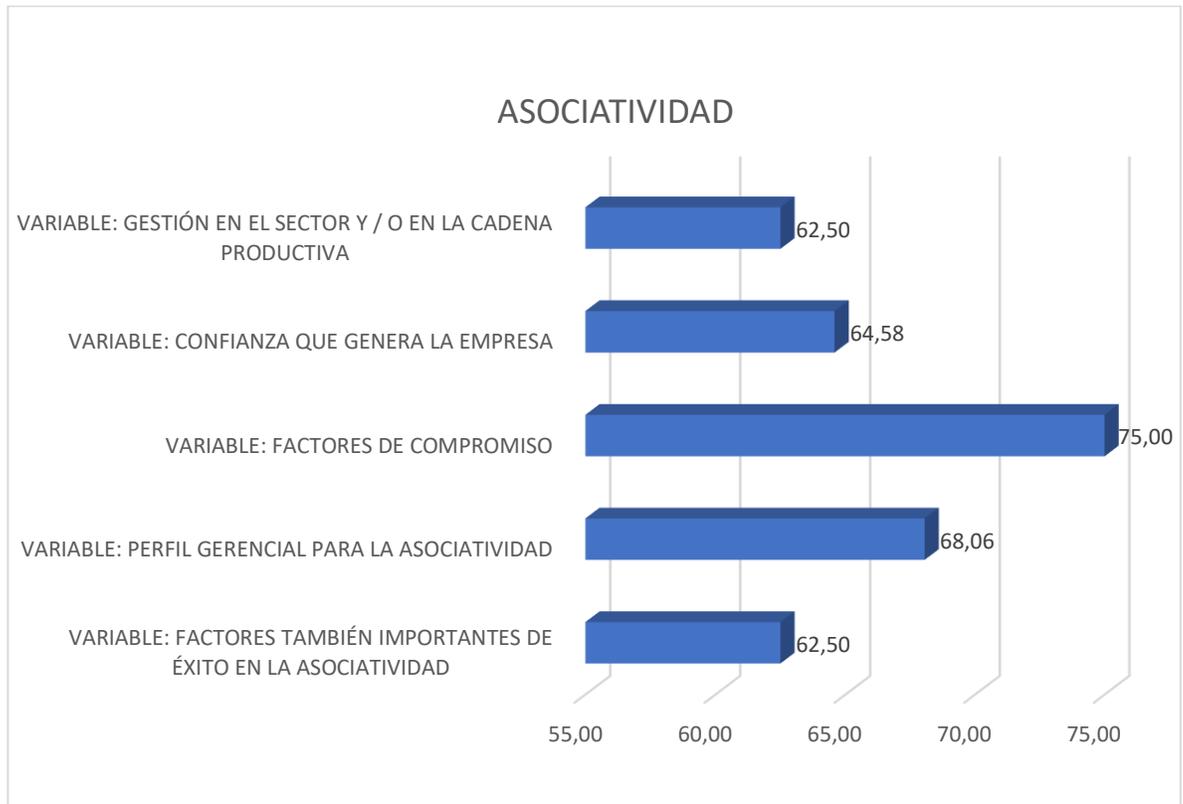
Sin embargo, aunque no sea de manera formal, la empresa promueve estos espacios en la marcha, de donde han surgido algunos aportes que han sido aplicados para beneficiar a los funcionarios del Gimnasio y han traído buenos resultados para el clima laboral como: reuniones bimestrales para validación de logros y espacios extraordinarios en jornada laboral para aplicación de nuevas metodologías para atender a los clientes.

Recomendaciones. La innovación es una oportunidad para el crecimiento de la empresa Gimnasio Infinity Gym. Es importante que se implemente un sistema formal de reconocimiento de logros y resultados, porque así los colaboradores desarrollaran sentido de pertenencia con la empresa, creando sinergia: “el cumplimiento de objetivos generales se convierte en la satisfacción de logros personales”²⁸. La participación de los funcionarios es muy útil para incursionar en nuevos proyectos, a través de la validación del entorno y los competidores, identificando las necesidades existentes para implementar sus ideas.

²⁸ Nicholls (1989), la teoría de las metas y logros, extension://ohfgljdgelakfkefopgkclcohadegdpjf/https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10787/HelinRodriguez02de06.pdf

✓ Asociatividad

Ilustración 13 Asociatividad MMGO



Fuente: Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones 2019 (Universidad EAN)

Análisis situacional. El Gimnasio conoce el sector y la cadena de servicios, al ser una empresa que según el gerente general están dispuestos a cooperar con otras empresas, observan su entorno y compartir información con sus competidores; esto genera confianza y permanencia en el mercado dando como resultado el posicionamiento y reconocimiento que poseen actualmente.

Infinity Gym es un Gimnasio que se encuentra actualizado en la información que es de acceso público como: estados financieros, cambios en la razón social, además de las modificaciones que se realizan al interior de la empresa.

Problemas y potencialidades. Paralelamente, se compromete con los proyectos ocasionales apoyados por el gobierno, analizando e implementando estrategias

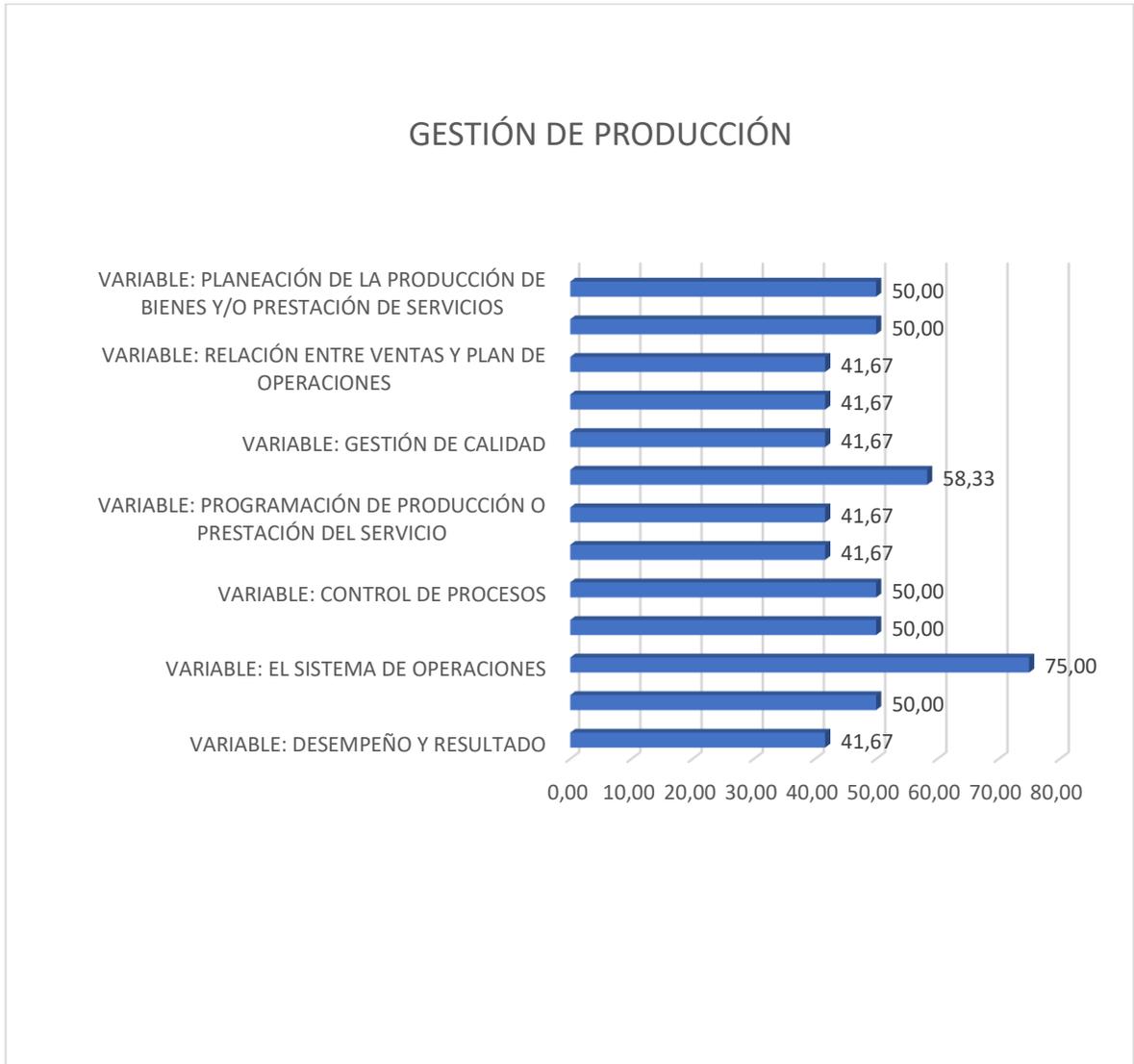
asociativas; realizan reuniones esporádicas con empresarios del sector, escuchando y aportando sugerencias para el crecimiento de la empresa.

Recomendaciones. Es importante que el Gimnasio tenga un mayor grado de participación en alianzas estratégicas con otros Gimnasio que pertenecen a su mismo sector, con el fin de generar recordación y en lo posible incursionar en mercados de los demás municipios para que crezcan y permanezcan en la industria del fisiculturismo.

Es necesario que el gerente tenga mayor conocimiento de sus competidores y comparta experiencias con ellos, para contrarrestar incidentes que puedan presentarse en la marcha o en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

✓ Gestión de Producción

Ilustración 14 Gestión de Producción MMGO



Fuente: Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones 2019 (Universidad EAN)

Análisis situacional. En cuanto a la Gestión de producción, el Gimnasio Infinity Gym al ser un Gimnasio de servicios el negocio no tiene un proceso productivo por lo que los proveedores se centran principalmente en abastecer de máquinas e instalaciones que se necesite para la actividad principal de la empresa.

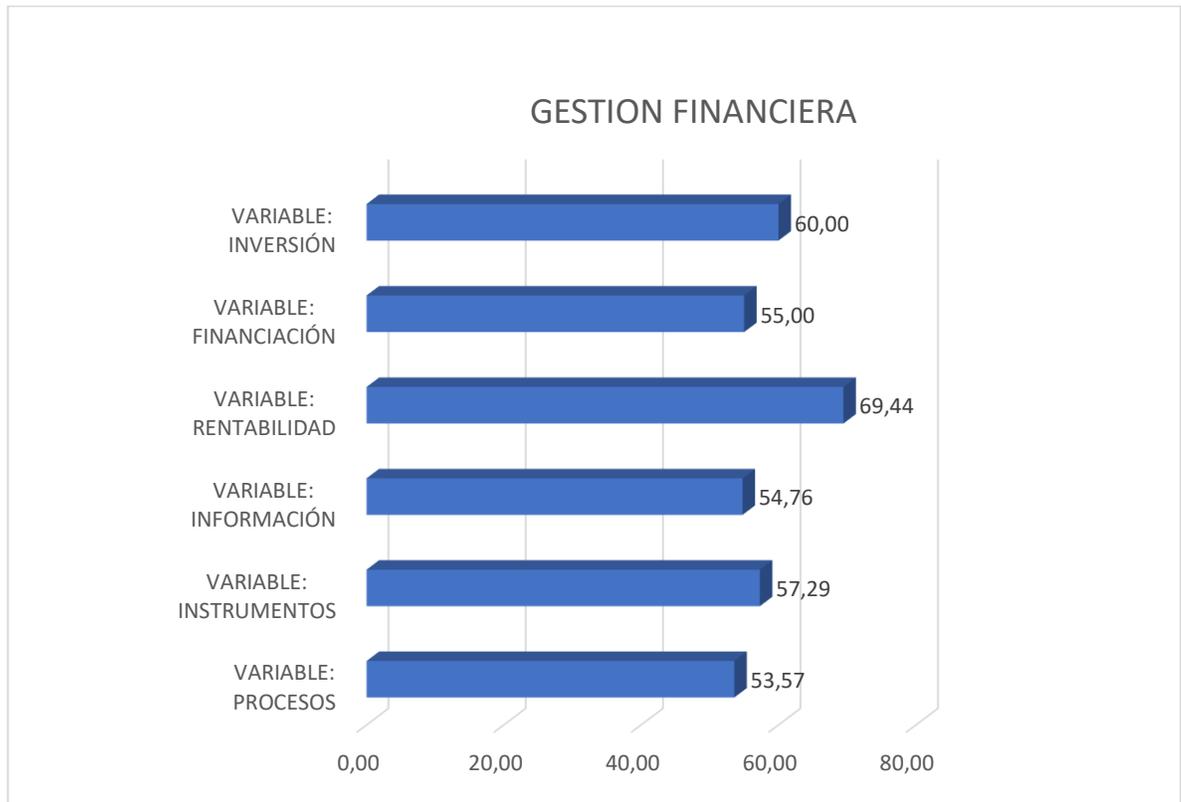
El servicio que ofrece el Gimnasio está caracterizado por unas buenas instalaciones, una atención al cliente personalizada y atenta, precios medios, y es para todo tipo de personas y edades indefinidas, es un lugar donde todo el mundo es bien recibido.

Problemas y potencialidades. El Gimnasio evalúa los procesos, eliminando aquellos que generen falencias en la prestación del servicio a los clientes. Cuenta con un sistema de información que detalla que servicio se encuentran disponibles, lo que permite un control permanente en la empresa, este control lo hace el gerente general informalmente.

Recomendaciones. Se recomienda que la empresa incluya dentro de su portafolio líneas de producto adicionales que den valor agregado a lo que actualmente ofrecen, para tener acceso a nuevos mercados y satisfacer completamente las necesidades de sus clientes. Adicionalmente se propone incluir dentro de los pedidos realizados, más productos reciclados para apoyar la responsabilidad social de la empresa y crear una cultura enfocada en el cuidado del medio ambiente.

✓ Gestión financiera

Ilustración 15 Gestión financiera MMGO



Fuente: Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones 2019 (Universidad EAN)

Análisis situacional. Al analizar el aspecto de gestión financiera se evidencia que el Gimnasio Infinity Gym se encuentra en un estadio # 3 con un 58.34%, con lo cual ha logrado crecer y permanecer en el mercado, sin embargo, existen elementos por mejorar debido a la clasificación de las variables, donde se manifiesta un estado en desarrollo de la mayoría.

Al estudiar específicamente la variable de inversiones se demuestra en cuanto al capital de trabajo que este se adapta año tras año de acuerdo a los requerimientos del Gimnasio.

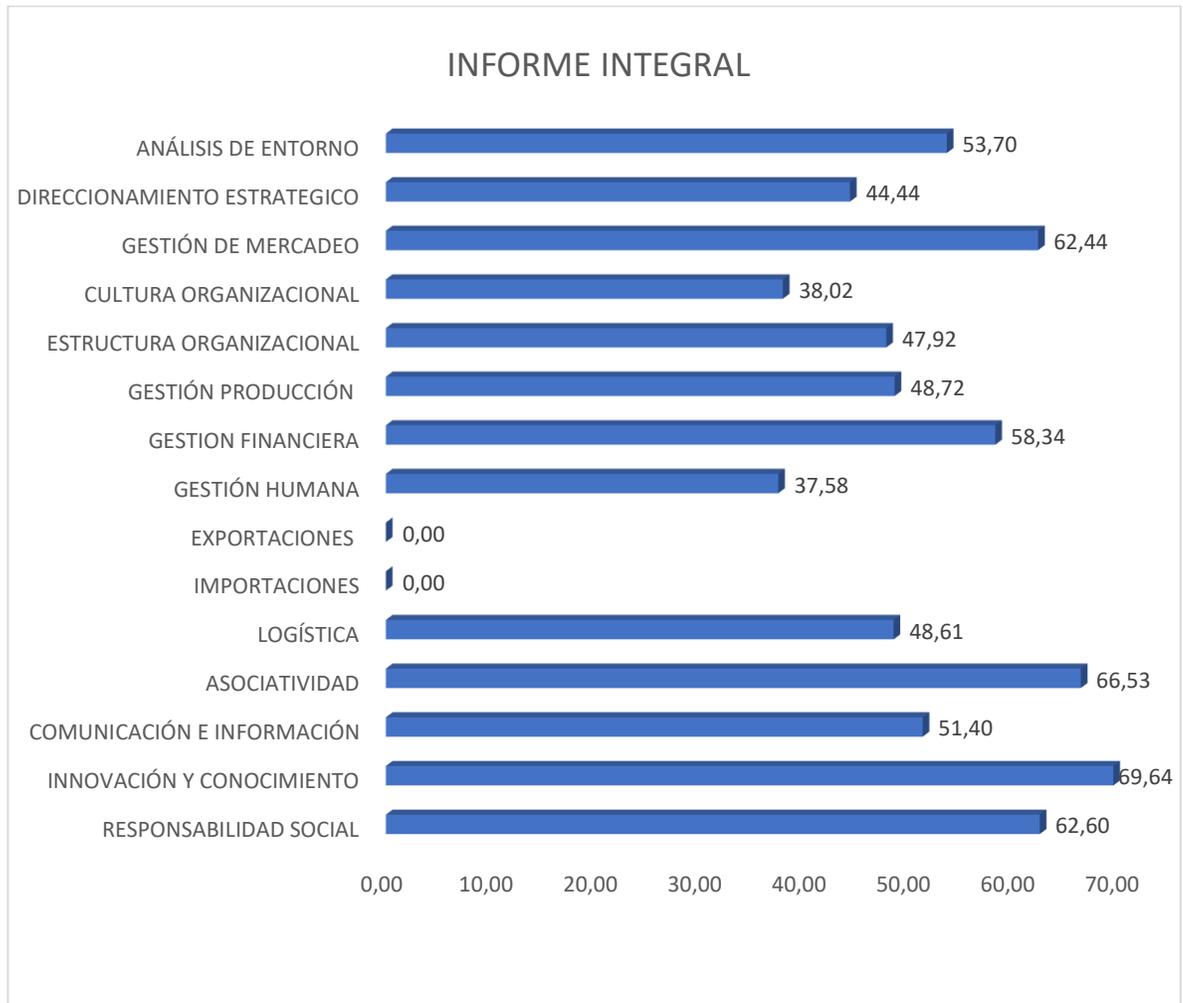
Problemas y potencialidades. Su actividad económica se está viendo enfocada en la generación de utilidades y resultados óptimos en los estados financieros sin

verificar el procedimiento para llegar a ese tipo de objetivos, dejando falencias en otros aspectos por no establecer un equilibrio en el control de los procesos y recursos internos, que al hacer una reestructuración al enfoque generarían mejores resultados y mayores beneficios a mediano plazo para el Gimnasio.

Recomendaciones. Se recomienda tener un mejor manejo de sus estados financieros lo cual podría aumentar los activos y beneficiaría al Gimnasio invirtiendo en su desarrollo.

✓ Informe Integral

Ilustración 16 Informe Integral MMGO



Fuente: Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones 2019 (Universidad EAN)

Evaluando el hallazgo obtenido a través del simulador, se evidencia que el Gimnasio Infinity Gym presenta posibilidades de mejora dado que no cuentan con un direccionamiento estratégico formal, de este ítem se desglosan unos componentes característicos como: la planeación apropiada para visualizar los objetivos, la implementación de estrategias que coadyuvan con la consecución de los mismos, por consiguiente, su sistema de finalidades (misión, visión y objetivos corporativos) se encuentra de forma informal.

Es importante establecer una estructura organizacional que permita una clarificación de las descripciones de cargos con los que cuenta el Gimnasio, y cómo estos se involucran en las actividades permanentes para la consecución de los objetivos que se trace el Gimnasio, con el fin de generar mayor grado de compromiso al conocer como está conformada la empresa.

El Gimnasio Infinity Gym no tiene implementada una cultura organizacional estructurada, donde los colaboradores se sientan identificados con un conjunto de creencias propias del Gimnasio, ni existen normas que logren aclarar cuál debe ser el comportamiento tanto dentro como fuera del Gimnasio. Estas normas no se encuentran estipuladas en un registro físico que sea de conocimiento para los colaboradores, por consiguiente, son normas que se implementan de manera subjetiva a criterio de la gerencia.

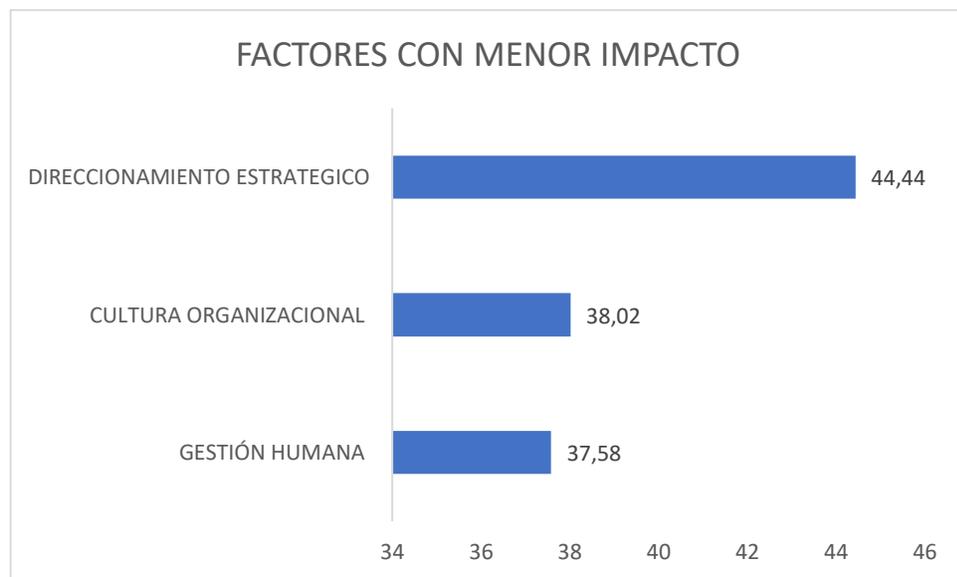
Paralelamente, la gerencia no cuenta con un mecanismo de gestión humana, las características y métodos con los que se administra el talento humano dentro del Gimnasio están concentrados en los conocimientos del gerente; para diseñar un sistema en el cual se hagan mejoras en este aspecto es necesario que la labor que lleven a cabo los líderes designados para el desarrollo de la gestión humana dentro del Gimnasio, cuenten con las competencias necesarias para que implemente buenas estrategias de planeación sobre todo incentivando al equipo de trabajo a desarrollar una excelente labor.

Nota: con la entrega del presente trabajo de grado también se anexa el Excel original del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones 2019 (Universidad EAN), con el cual nos basamos para desarrollar el diagnóstico organizacional a la empresa Gimnasio Infinity Gym.

7.2.3. PRIORIZACIÓN DE FACTORES CON MENOR Y MAYOR IMPACTO

✓ Factores con menor impacto

Ilustración 17 Factores con menor calificación



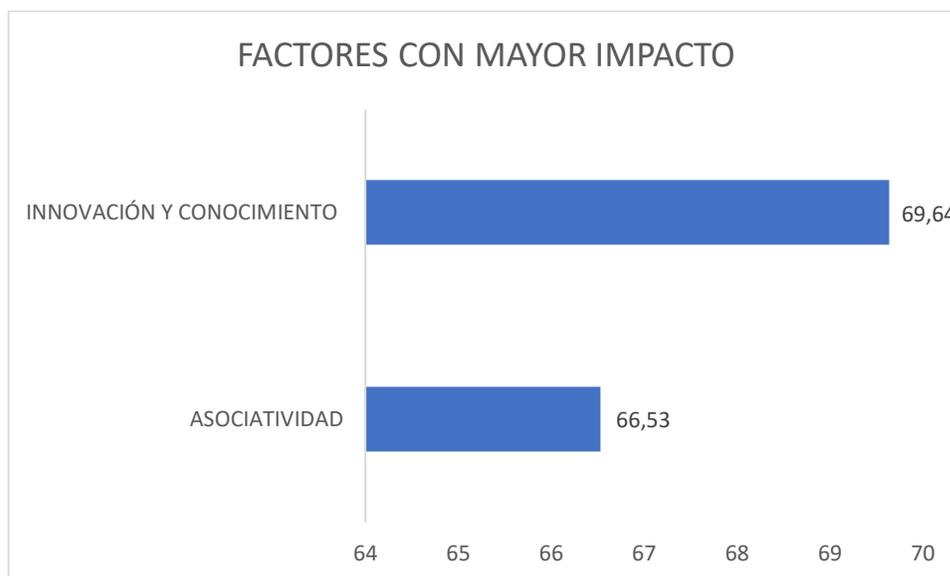
Fuente: Elaboración propia del autor por medio de los datos arrojados de la MMGO

Los factores con menor calificación detectados por el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones MMGO (Universidad EAN) aplicado a la empresa Gimnasio Infinity Gym, arrojaron que la gestión humana se encuentra en un estadio #2- Desarrollándose, la Cultura Organizacional igualmente en un estadio #2- Desarrollándose y el Direccionamiento Estratégico en estadio #2- en Maduración.

Esto se debe a que el Gimnasio no cuenta con un plan estratégico ni con un plan específico de incorporación en cuanto a la Gestión Humana, en la Cultura Organizacional en la actualidad no se realiza un seguimiento formal al clima organizacional y en el Direccionamiento Estratégico el Gimnasio no cuenta con un plan de finalidades (misión, visión, objetivos y marco axiológico), de igual forma el Gimnasio no posee una herramienta o instrumentos modernos (como: el cuadro de mando integral, matriz FODA o un modelo de las siete “s” de McKinsey).

✓ Factores con mayor impacto

Ilustración 18 Factores con mayor calificación



Fuente: Elaboración propia del autor por medio de los datos arrojados de la MMGO.

Los factores con mayor calificación detectados por el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones MMGO (Universidad EAN) aplicado a la empresa Gimnasio Infinity Gym, arrojaron que la Innovación y Conocimiento se encuentra en un estadio #3-en Maduración Y la Asociatividad igualmente en un estadio #3-Desarrollándose.

Esto se debe a que el Gimnasio refleja el aspecto innovador a través de sus colaboradores por medio de aportes, logrando así obtener un valor agrado frente a su competencia directa en cuanto a su Innovación y Conocimiento, con relación a la Asociatividad, el Gimnasio conoce el sector y la cadena de servicios lo cual genera confianza y permanencia en el mercado dando como resultado el posicionamiento y reconocimiento que poseen actualmente.

7.2.4. DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICA

Dentro de los datos encontrados mediante el diagnóstico organizacional a la empresa Gimnasio Infinity Gym, lo que vamos a realizar es:

- 1- La creación del direccionamiento estratégico a la empresa Gimnasio Infinity Gym.
- 2- Se implementará un manual de funciones para la descripción de cargos y funciones de la empresa Gimnasio Infinity Gym.
- 3- Se pondrá en marcha un modelo de control el cual será el Balanced Scorecard.

7.3. ETAPA DE INTERVENCIÓN Y DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICA.

Durante la intervención al Gimnasio se realizó una encuesta a los clientes actuales a 32 personas exactamente, con el fin de conocer las opiniones de los clientes acerca de los servicios prestados por el Gimnasio Infinity Gym, además de obtener información de nuevas necesidades que generen los usuarios.

Con los resultados de la encuesta, su debida tabulación (Anexo 2) y los resultados de la entrevista al Gerente y dueño del Gimnasio. Se recolecto la información arrojada y fue la base del diagnóstico organizacional realizado a la empresa Gimnasio Infinity Gym, por medio del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones 2019 (Universidad EAN).

Asimismo, se diseñó el plan de finalidades (misión, visión, objetivos y marco axiológico) del direccionamiento estratégico de la empresa Gimnasio Infinity Gym. El manual de funciones se creó en compañía del gerente dueño del Gimnasio, con el conocimiento de lo que se quería que tuvieran los colaboradores para el beneficio de la empresa.

✓ Metodología del BSC

Una vez fue generado el diagnóstico a la empresa Gimnasio Infinity Gym por el modelo MMGO, se implementó el cuadro de mando integral con el fin de complementar la información.

Se identifican cuatro perspectivas (1. Aprendizaje y Crecimiento, 2. Procesos Internos, 3. Clientes, 4. Financiero) a partir de los cuales se establecen objetivos estratégicos con sus respectivos pasos y acciones de implementación.

Igualmente, se estructuraron unos indicadores con base en la situación actual del Gimnasio dentro de un tiempo estimado con el fin de llegar a una meta y cumplir el objetivo estratégico; realizando un seguimiento por medio del responsable asignado.

1. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: como primer objetivo estratégico se plantea la definición de la estructura organizacional; para llevarse a cabo es necesario realizar tres acciones principales:

1.1. Estandarización de procesos: Identificando los procesos actuales del Gimnasio se logra generar información para documentarlos, promoviendo la facilidad de su divulgación de forma clara y precisa. Pese a todo lo anterior, es necesario complementar estas subactividades con la verificación y control de los procesos.

1.2. Descripción Cargos Actuales: La primera subactividad que se debe efectuar para que la descripción de cargos se obtenga con veracidad, es establecer una misión del cargo, la cual debe contener: una acción; un instrumento/herramienta; alguna política que la enmarque (ejemplo: de acuerdo con las políticas del Gimnasio).

1.3. Reorganizar la estructura actual del Gimnasio: Partiendo de la validación del diseño de la estructura organizacional se evalúan los componentes que están inmersos en ella, con la intención de proponer reformas y documentarlas para su implementación.

Para este objetivo estratégico se determina un tiempo total de dos meses aproximado, con el fin de cumplir el indicador (% rendimiento estructura actual/ % rendimiento nueva estructura aplicada).

Se deben ejecutar los pasos de implementación para obtener como resultado el 60% (partiendo de la base que este valor representa el 100%) del nuevo rendimiento de la estructura organizacional; actualmente la estructura organizacional según el resultado de la aplicación del "MMGO" es del 47,92%. Con esto se pretende que el Gimnasio evolucione al estadio #3 próximo a desarrollo, todo esto sin incurrir en costos y bajo la responsabilidad del gerente del Gimnasio y la persona delegada para esta función.

Como segundo objetivo estratégico se plantea el fortalecimiento de la cultura organizacional que requiere para cumplirse de:

1.1.1. Capacitación sobre Cultura Organizacional: Identificando con los colaboradores los aspectos a mejorar se hace ineludible la búsqueda de un Outsourcing especializado en el tema para su contratación, con la finalidad de

profundizar en los hallazgos y posterior retroalimentación a los funcionarios evaluando el alcance de la capacitación al Gimnasio.

1.1.2. Factores que componen la Cultura: Por medio de la identificación de los patrones que el Gimnasio emplea actualmente para generar avisos con respecto a este tema, es posible determinar sistemas y procedimientos oportunos y cuidadosos para estipular una filosofía de cultura dentro del Gimnasio Infinity Gym y de todas las personas que hacen parte de él.

1.1.3. Realizar encuestas de satisfacción del clima organizacional: Estableciendo los ítems de evaluación de la “MMGO” se evidencian los puntos claves para identificar el grupo de interés; con relación a la información obtenida de ellos se estructura y se efectúa la aplicación de la encuesta, evaluando los resultados para tomar decisiones.

En este segundo objetivo estratégico se plantea en un tiempo total de dos meses y tres semanas aproximadamente, para lograr el cumplimiento del indicador (% eficiencia de la cultura organizacional actual / % eficiencia cultura organizacional planteada) que hoy en día se encuentra en 38,02%.

Se debe realizar los pasos de implementación para obtener como resultado un 52,00% (partiendo de la base que este valor representa el 100%), todo esto con el propósito que el Gimnasio que actualmente se encuentra en estadio # 2 en Inicio, avance al estadio # 3.

El tercer objetivo estratégico es la formación y capacitación que se fortalece a través de las siguientes acciones:

1.2.1. Evaluación y retroalimentación formal sobre el desempeño: Se deben establecer los lineamientos para la evaluación y así seleccionar la herramienta adecuada para formalizar, documentar y aplicar la evaluación calculando una periodicidad pertinente para conocer con qué frecuencia se debe reforzar la formación de los colaboradores. Posterior a cada evaluación se debe generar una retroalimentación formal a los colaboradores evaluados.

1.2.2. Comprobación perfiles de cargos: Tomando como referencia la descripción de cargos se sugiere verificar la coherencia con los actuales, reestructurando roles según lo identificado para definir de manera coherente cómo

se relaciona cada responsabilidad según el perfil que corresponda; y en el caso de presentarse cambios generar las comunicaciones que se den a lugar.

1.2.3. Establecer criterios para proceso de selección de personal: A través de la identificación de las necesidades que tenga el Gimnasio Infinity Gym en lo referente a talento humano, se debe realizar una base de datos con el fin de organizar las hojas de vida de las personas que actualmente pertenecen al Gimnasio, y de las personas que desean postularse para ser parte de los nuevos integrantes de la empresa, con el propósito no sólo de estructurar los lineamientos de las entrevistas sino también de perfilar a las personas según el cargo al que se ajuste teniendo en cuenta sus competencias.

En este tercer objetivo estratégico se plantea un tiempo estimado de un mes para lograr el cumplimiento del indicador (% eficacia formación y capacitación actual / % eficacia formación y capacitación esperada) que hoy en día se encuentra en 33,33%, se deben ejecutar los pasos de implementación para lograr un 45% (partiendo de la base que este valor representa el 100%), con el fin de impulsar al Gimnasio del estadio #2 en Inicio al estadio #2 entre desarrollo y maduración, sin generar algún costo; responsabilidad a cargo del gerente general y la persona delegada para esta función.

2. Perspectiva de Procesos Internos: En el primer objetivo estratégico se plantea una reducción de costos que consta de las acciones que se relacionan a continuación:

2.1. Sistematización del archivo: Se requiere efectuar una codificación de la información, generar adicionalmente una reestructuración del software existente informalmente e implementar la adecuación.

2.2. Comunicaciones Internas: Para realizar un mejoramiento en este aspecto es necesario adecuar los formatos que actualmente se están manejando informalmente a procesamientos electrónicos digitales (PED) e implementar un Network o conocida también como una red local.

Frente a este objetivo estratégico se plantea un tiempo total de dos meses y una semana aproximadamente, para lograr el cumplimiento del indicador (% productividad de procesos actuales / % productividad de procesos proyectado) que hoy en día se encuentra en 48,72% (cifra referida del aspecto “producción”) del “MMGO”, se hace necesario implementar los pasados propuestos para alcanzar el

67,00% (partiendo de la base que este valor representa el 100%) logrando así el que el Gimnasio pase del estadio #2 maduración al estadio #3 en desarrollo.

Incurriendo en costo aproximado en doscientos mil pesos (\$200.000) para la compra del Router de cinco canales; sin embargo, la reducción de costos se traduce en una maximización de procesos, ahorro en tiempos, y efectividad; responsabilidad bajo el gerente general y la persona delegada para esta función.

El segundo objetivo estratégico es el direccionamiento estratégico, para lo cual es preciso llevar a cabo las acciones que se relacionan a continuación:

2.1.1. Crear estrategias para el logro de los objetivos: El Gimnasio Infinity Gym debe establecer una planeación estratégica en la cual se forjen objetivos a corto, mediano y largo plazo, de manera que el Gimnasio a través de ellos genere las políticas a seguir para alcanzar su cumplimiento según los plazos que se determinen.

2.1.2. Mecanismo de Comunicación Interna: Se deben documentar las políticas de para el funcionamiento óptimo del Gimnasio, y en ese orden proponer la divulgación de la información para conocimiento de los grupos de interés dentro de la empresa Gimnasio a través de esta sudacción.

2.1.3. Establecer estrategias para el cumplimiento de Visión y Misión: Realizar una divulgación masiva para la promoción y apropiación en los integrantes del Gimnasio en cuanto a la Misión y la Visión que establezca el Gimnasio.

Este objetivo estratégico se plantea en un tiempo total de dos meses y una semana aproximado para lograr el cumplimiento del indicador (% de desempeño del direccionamiento estratégico actual / % de desempeño del direccionamiento estratégico propuesto) que hoy en día se encuentra en 44,44%.

Se hace preciso implementar los pasos para alcanzar el 58,00% (partiendo de la base que este valor representa el 100%); consiguiendo así que el Gimnasio avance del estadio # 2 en maduración al estadio #3 Inicio, sin incurrir en costos y bajo la responsabilidad del gerente general y la persona delegada para esta función.

3. En la perspectiva de Clientes: como primer objetivo estratégico se plantea la definición de la microsegmentación de clientes; para conseguirlo es necesario realizar tres acciones principales:

3.1. Realizar planes de comunicación: La validación de mecanismos de comunicación que se maneja actualmente con los clientes, permitirá evaluar la efectividad de los mecanismos actuales y documentar nuevas estrategias viables de comunicación para aplicar con los clientes.

3.2. Establecer estrategias comerciales: Se debe realizar una identificación de clientes potenciales en el entorno a partir del estudio de mercado en el municipio de Ubaté Cundinamarca, para contemplar nuevas estrategias que permitan atraerlos según sus necesidades a través de la generación de propuestas que sean atractivas.

3.3. División de clientes en el mercado: Al generar base de datos de los clientes actuales existe la posibilidad de establecer un ranking de clientes, con el fin de brindarles un nivel de importancia según el tiempo que llevan como clientes del Gimnasio.

En este objetivo estratégico se plantea un tiempo total de dos meses aproximadamente, para lograr el cumplimiento del indicador (% efectividad de la gestión de mercadeo actual / % efectividad de la gestión de mercadeo planteada) que hoy en día se encuentra en 62,44%, se hace obligatorio efectuar los pasos planteados para conseguir el 75,00% (partiendo de la base que este valor representa el 100%), generando que el Gimnasio avance del estadio #3 en Inicio-desarrollo al estadio #3 en maduración, sin incurrir en costos; la responsabilidad es asignada al gerente general y la persona delegada para esta función.

En el segundo objetivo estratégico se plantea un plan de mercadeo realizado a través de las siguientes acciones:

3.1.1. Análisis general: Se inicia con la evaluación del Gimnasio frente al mercado, identificando las condiciones del entorno, con el propósito de lograr un estudio profundo sobre la competencia, y así avalar las necesidades del cliente; documentando la información conseguida.

3.1.2. Reorientar el mix de mercado: Se analiza cómo está el Mix de mercado actual del Gimnasio, evaluando igualmente los componentes para tomar decisiones según los resultados con el fin de realizar las modificaciones pertinentes²⁹.

Este objetivo estratégico se plantea en un tiempo total de nueve meses aproximadamente, para lograr el cumplimiento del indicador (% gestión del plan de mercadeo actual / % gestión del plan de mercadeo sugerido) que hoy en día se encuentra en 8,33%, (cifra obtenida de la variable “planeación y control de mercadeo” ubicado en el aspecto “gestión de mercadeo” del “MMGO”, al efectuar los pasos de implementación propuestos para llegar al 45,00% (partiendo de la base que este valor representa el 100%), consiguiendo así que el Gimnasio estando en el estadio #1 en inicio- desarrollo pase al estadio #2 desarrollo- maduración, sin incurrir en costos, la responsabilidad es asignada al gerente general y la persona delegada para esta función.

El tercer objetivo estratégico es el aumento de la satisfacción del cliente, para lo cual es preciso llevar a cabo las acciones que se relacionan a continuación:

3.2.1. Fortalecimiento de la imagen corporativa: Se le sugiere a la empresa Gimnasio realizar un seguimiento al servicio brindado actualmente, para identificar los aspectos a mejorar, generando planes de acción frente a la nueva situación.

3.2.2. Aplicación de un Benchmarking: Una vez se valide el estudio principal realizado a profundidad de los competidores, se deben estudiar las fortalezas y debilidades identificando las mejores prácticas y verificar la viabilidad para su implementación mejorando la complacencia de los clientes.

3.2.3. Estudio de expectativas de Clientes: Se aconseja planificar un horizonte para el estudio de las expectativas del cliente, para la creación de un modelo de encuesta con los aspectos deseados a evaluar, realizado a profundidad de los competidores, se deben estudiar las fortalezas y debilidades identificando las mejores prácticas y verificar la viabilidad para su implementación mejorando la complacencia de los clientes.

²⁹ AVILA AGUDELO, Jessica Lizeht, CIFUENTES RIVERA, Jhon Edward, 2015, 199 pág. Universidad del valle, Facultad de ciencias de la administración.

En objetivo estratégico se plantea un tiempo total de un año aproximadamente, para lograr el cumplimiento del indicador (% nivel de satisfacción de clientes), según datos proporcionado por el gerente general de acuerdo al estudio de nivel de servicio es del 72%, se deben realizar los pasos de implementación sugeridos para alcanzar un incremento del 1,5% (cifra generalizada en el aumento de satisfacción de cliente anual medido semestralmente; de acuerdo a entrevista con expertos – no autorizan proporcionar nombres), en la satisfacción de los clientes es decir un 73,5% (partiendo de la base que este valor representa el 100%); sin acarrear en costos y bajo la responsabilidad del gerente general y la persona delegada para esta función.

4. En la perspectiva financiera: como objetivo estratégico se plantea la mejora del rendimiento económico actual; para alcanzarlo es preciso desarrollar lo siguiente:

4.1. Ingreso en Ventas: Es preciso considerar la ampliación de la base de datos de los clientes, y adicionalmente generar alianzas estratégicas con los de su entorno para alcanzar ingreso en ventas.

Finalmente, para este objetivo estratégico se plantea un tiempo total de un año para cumplir el indicador (% efectividad en la gestión financiera actual / % efectividad en la gestión financiera propuesta), el cuál hoy en día se encuentra en 58,34% se hace preciso efectuar los pasos de implementación expuestos, para que el Gimnasio Infinity Gym así logre una meta proyectada en el 70,0% (partiendo de la base que este valor representa el 100%).

Consiguiendo que el Gimnasio pase del estadio #3 en Inicio- desarrollo al estadio #3 en desarrollo, sin incurrir en un aumento en costos por el aprovechamiento de los recursos actuales del Gimnasio; bajo la responsabilidad del gerente general y la persona delegada para esta función.

Nota: las cifras fueron extraídas de la evaluación realizada por medio de la herramienta “MMGO”, igualmente las metas se proyectaron de acuerdo al tiempo estimado para el cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos y por ende de las perspectivas; con el propósito de lograr un mejoramiento en la gestión de la organización y que la empresa Gimnasio Infinity Gym avance con la ejecución de la propuesta a un estadio superior.

7.4. EJECUCIÓN DEL PLAN

✓ PLATAFORMA ESTRATÉGICA PARA EL GIMNASIO INFINITY GYM

A continuación, se presenta el diseño del plan estratégico a la empresa Gimnasio Infinity Gym ubicada en el municipio de Ubaté Cundinamarca, tomando en cuenta que se realizó a través de los resultados arrojados de la aplicación del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones MMGO.

Se entiende como misión, "la razón de ser de la organización, la formulación de los propósitos de una organización que la distinguen de otros negocios". "La visión, por su parte señala el rumbo, da dirección; son las cadenas o lazo que une en las empresas, el presente con el futuro"³⁰

MISIÓN

El compromiso fundamental del centro de acondicionamiento físico empresa Gimnasio Infinity Gym es:

Brindar a nuestros clientes una salud física y mental mejorando así la calidad de vida, a través del ejercicio físico, la motivación y el seguimiento, con un acompañamiento permanente en un ambiente agradable y con un personal entrenado, que los haga partícipes permitiendo mayor compromiso y calidad del servicio.

VISIÓN

Para el año 2021 la empresa Gimnasio Infinity Gym, será reconocido municipalmente como uno de los centros de acondicionamiento físicos líder en impulsa el cuidado de la salud y la fomentación del deporte en niños, jóvenes y adultos como un medio de bienestar físico y mental, brindando bienestar a nuestros

³⁰ Gómez Serna, Humberto, <http://es.slideshare.net/Jacomejia/gerencia-estrategica-humberoserna?related=1>

miembros, generando valor a nuestra empresa, a nuestros colaboradores y a nuestra comunidad.

VALORES CORPORATIVOS

Honestidad: Ofrecer a nuestro cliente el conocimiento y asesoría adecuado sobre los diferentes servicios prestados, dando autenticidad a los diagnósticos en función de mejorar su calidad de vida.

Respeto y cordialidad: Fomentar e estimular fuertemente el respeto por el otro, tanto dentro de los colaboradores como con los usuarios, además ser altamente amables a la hora de ofrecer el servicio requerido, haciendo que el Gimnasio Infinity Gym sea un lugar acogedor, con un ambiente relajante y armónico.

Responsabilidad: Cumplir a cabalidad los compromisos adquiridos con los usuarios, para nosotros el cliente es lo más importante.

Calidad en servicio: Suministrar un servicio que desde el primer día se haga sentir al usuario parte del equipo Infinity Gym. Desarrollando el trabajo en un espacio ordenado, agradable, aseado y así promover un ambiente laboral adecuado.

Motivación: Trabajar fuertemente para concientizar y armonizar la vida de nuestros clientes. Un usuario animado es un usuario fiel.

Seguridad: Cada área será atendida cuidadosamente por nuestros colaboradores, además se mantendrá al tanto del mantenimiento periódico de la maquinaria y de alguna falencia que esta tenga.

OBJETIVOS CORPORATIVOS

- ✓ Capacitar trimestralmente al personal en las nuevas tendencias del mercado fitness.
- ✓ Adquirir maquinaria apropiada, para la elaboración de las diferentes actividades físicas ofrecidas por parte del Gimnasio Infinity Gym.

- ✓ Atender oportunamente las quejas, reclamos y sugerencias de los usuarios, para con ello identificar las necesidades y expectativas y así poder brindándoles una participación positiva.
- ✓ Mantener Comunicación constante con el usuario, con en el fin de crear una imagen corporativa dinámica proyectando mensajes de atención, calidad y compromiso con las necesidades del usuario y así ser el centro de acondicionamiento físico más apto en el municipio.

POLÍTICAS DE CALIDAD

- ✓ Talento humano capacitado en todos los programas y servicios a prestar, de esta manera ofreciendo excelente comodidad y bienestar a los usuarios del Gimnasio Infinity Gym.
- ✓ Vigilancia constante en cuanto a calentamiento, relajación, buena hidratación, frecuencia, intensidad, duración, y dosificación del ejercicio.
- ✓ Buzón de PQR (peticiones quejas y reclamos) donde se tendrá una mayor aproximación a lo que desea el usuario del Gimnasio.

POLÍTICAS DE SEGURIDAD

- ✓ Conservar cada maquinaria a una distancia pertinente, evitando lesiones o golpes a los colaboradores y usuarios.
- ✓ Botiquín de primeros auxilios, teléfono fijo de los bomberos, de la estación de policía y número de atención a urgencias.
- ✓ Disponer de instalaciones o zonas para el adecuado almacenamiento de equipos.
- ✓ Señalizar en el suelo la zona que puede ser concurrida por el usuario.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

- ✓ Efectuar convenios con la alcaldía municipal organizando salidas, como ciclo paseos, en la pista de BMX (peña monte) como clases personalizadas a los competidores. En donde la comunidad se pueda integrar e ir desarrollando una cultura deportiva no solo a nivel individual sino involucrando a las familias.
- ✓ Poner en marcha en los parques del municipio, barras para la ejecución de ejercicios de calistenia o también llamado Street Workout, incentivando a los jóvenes a practicarlo, en convenio con la alcaldía.

SOCIALIZACIÓN A UN ESTILO DE VIDA SALUDABLE

En el Gimnasio Infinity Gym no solo nos preocupamos por brindar una atención de acondicionamiento físico, también nos interesamos porque nuestros clientes empiecen a tener una percepción más clara, de que una vida sana es un nuevo estilo de vida. Con la finalidad de alejar ciertas enfermedades que aquejan al cuerpo por culpa del sedentarismo. Íntegros a la hora de ofrecer los conocimientos que tenemos, porque Infinity Gym más que un Gimnasio es una familia.

ACTUALIZACIÓN DE PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Ilustración 19 Logo Gimnasio Infinity Gym



Fuente: Administración del Gimnasio Infinity Gym.

Se plantea la actualización del portafolio de servicios, como respuesta del estudio realizado y como parte de las estrategias del plan estratégico para la empresa Gimnasio Infinity Gym.

QUIENES SOMOS

Somos una empresa prestadora de servicios de acondicionamiento físico, que ofrece asesoría personalizada y semi personalizada ubicada en el municipio de Ubaté Cundinamarca. Preocupados por el bienestar y salud de las personas, mejorando la calidad de vida de la comunidad a través del ejercicio físico, con rutinas adecuadas, seguimientos mensuales y plan nutricional.

SERVICIOS

Estudio antropométrico: Antes de ser parte de la familia Infinity Gym, el Gimnasio se encarga de hacerle a los clientes un estudio antropométrico que estudia las medidas del cuerpo de cada paciente, obteniendo un informe mediante una fórmula que genera valores de grasa corporal, musculatura, tejido adiposo, tejido magro e índices de masa corporal.

Asesoría nutricional: Formulación de plan alimenticio y suplementario, dependiendo de los objetivos a corto, mediano y largo plazo de cada usuario.

Seguimiento mensual: Cada usuario en el Gimnasio Infinity Gym tendrá un seguimiento periódico, en donde se evaluará su evolución física y estableciendo objetivos alcanzables.

BodyPump: Programa grupal de entrenamiento basado en el levantamiento de pesas. Los principales grupos musculares son trabajados individualmente con ejercicios como las sentadillas, el levantamiento y peso muerto.

Zumba children y zumba adult: Enfocado a niños y adultos mayores para desarrollar, fortalecer y dar flexibilidad al cuerpo mediante movimientos de baile combinados con una serie de rutinas suave, medias y avanzadas.

Crossfit: Se basa en el trabajo de diferentes capacidades y habilidades como resistencia cardiovascular, respiratoria, muscular, fuerza, flexibilidad, potencia, velocidad, agilidad, psicomotricidad, equilibrio, y precisión.

Masajes relajantes y reductivos: Ayuda a actuar sobre el tejido conjuntivo para mejorar la irrigación y el drenaje linfático y venoso, con el objetivo de movilizar la grasa acumulada en una zona específica para moldear el cuerpo.

Cooperativa: Sitio ameno donde se podrá encontrar alimentos balanceados, que ayuden a contribuir al acondicionamiento físico, brindándole las energías necesarias, además de asesorar no solo a los usuarios del Gimnasio Infinity Gym sino a la comunidad en general de municipio, aportando comidas sanas y productos que beneficien y enseñen al consumidor a manejar los alimentos según sus necesidades.

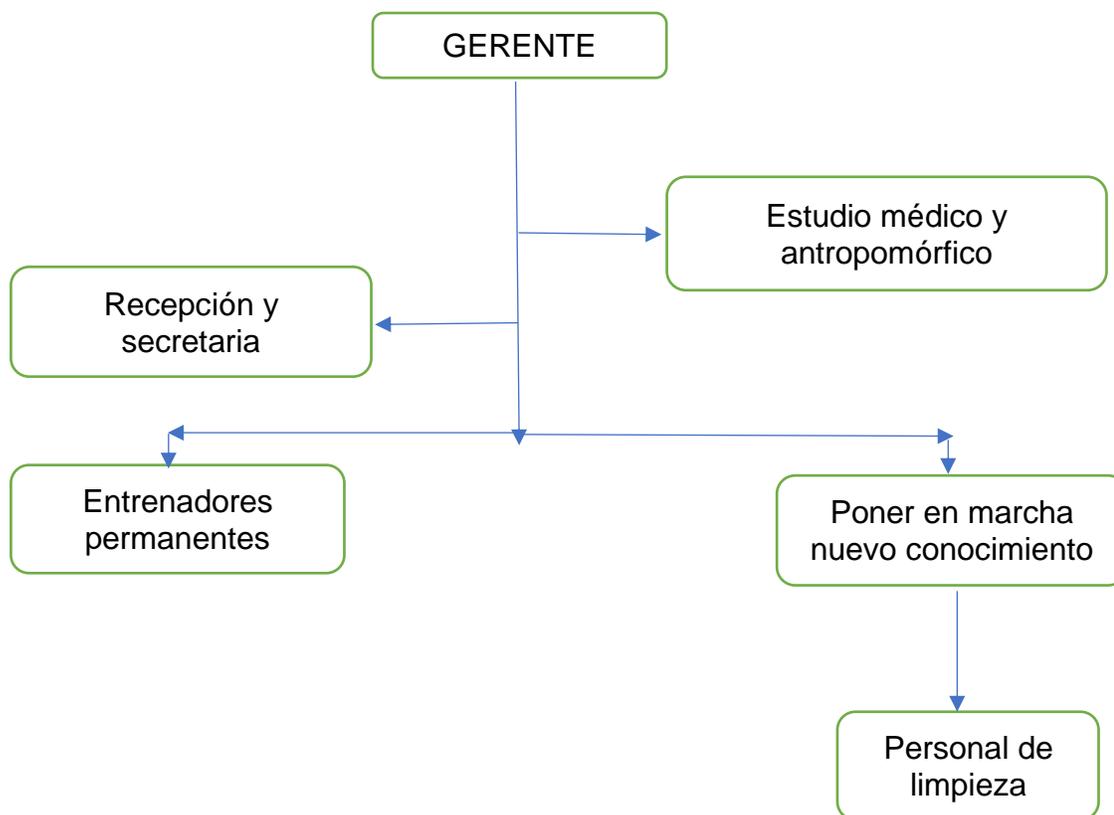
SERVICIOS VIRTUALES

- ✓ Un sitio web, donde se encuentra información acerca de todo lo relacionado con la empresa Gimnasio Infinity Gym, tips para ejercicios, circuitos, rutinas, consejos para el cuidado de la salud, ejercicios en pareja, alimentación, suplementación.
- ✓ Actualización fitness y deportiva mensualmente.
- ✓ Suscripciones para aquellas personas que de alguna manera no pueden ir frecuentemente al Gimnasio Infinity Gym o desean practicar sus rutinas en un lugar más privado, o al aire libre, recibiendo asesorías virtuales.

DISEÑO DE ESTRUCTURA PARA CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

✓ ORGANIGRAMA

Ilustración 20 Organigrama



Fuente: Elaboración propia del autor.

RECURSOS HUMANOS

Las siguientes fichas, son realizadas con el fin de soportar la dimensión de los cargos y su direccionamiento, además del diseño de un mapa de procesos con el objetivo de identificar, funciones principales, cadena de valor y funciones secundarias o subcontratables. Basados en los macro procesos: un enfoque en el estudio de la gestión humana, de Mónica García Solarte³¹.

³¹ García Solarte, Mónica. <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/846/491>

Descripción de cargos y funciones de la empresa Gimnasio Infinity Gym

✓ Gerente

Es responsable por los resultados de las operaciones, el desempeño organizacional, planea, dirige y controla las diferentes actividades de la empresa. Ejerce autoridad sobre el resto de cargos, administrativos y operacionales de la organización.

Tabla 3 Manuel de funciones Gerente

DESCRIPCIÓN E IDENTIFICACIÓN DE CARGOS DE LA EMPRESA GIMNASIO INFINITY GYM	
Nombre del cargo	Gerente
Jefe inmediato	Propietario
Empresa	Gimnasio Infinity Gym
Negocio	Centro de acondicionamiento físico
Proceso	Administrativo
Lugar o nomenclatura	Ubaté Cundinamarca calle 9 N.º. 9 – 21
Misión del Cargo	

El Gerente de la empresa Gimnasio Infinity Gym actuara como representante legal de la empresa, fijara los objetivos, políticas operacionales, administrativas y de calidad para el beneficio del Gimnasio.

Funciones

- Promover el proceso de planeación de la organización, los objetivos y metas específicas del Gimnasio.
- Crear un ambiente en el cual los usuarios puedan lograr las metas de grupo y la optimización de los recursos disponibles.
- Elaborar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- Preparar las tareas y objetivos individuales para cada área organizacional liderada por él.
- Seleccionar al personal adecuado para cada área de la organización desarrollando programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.
- Realizar un liderazgo dinámico para ejecutar los planes y estrategias determinados. Desarrollar un ambiente de trabajo que motive a los trabajadores de la empresa.

Perfil

Educación

licenciado en educación básica con énfasis en educación física, recreación y deportes.

Fuente: Elaboración propia del autor.

✓ Secretaria

La Secretaría es la encargada de, organizar, ejecutar y controlar las funciones y responsabilidades del sistema de gestión documental.

Tabla 4 Manuel de funciones secretaria

DESCRIPCIÓN E IDENTIFICACIÓN DE CARGOS DE LA EMPRESA GIMNASIO INFINITY GYM	
Nombre del cargo	Secretaria
Jefe inmediato	Gerente
Empresa	Gimnasio Infinity Gym
Negocio	Centro de acondicionamiento físico
Proceso	Gestión documental/Administrativo
Lugar o nomenclatura	Ubaté Cundinamarca calle 9 N.º. 9 – 21
Misión del Cargo	
Velar por la autenticidad e integridad, de la información de los documentos del archivo con el fin de permitir la normalización de la gestión documental del Gimnasio	
Funciones	

<ul style="list-style-type: none"> • Recepción telefónica. • Recepción de los usuarios. • Coordinar las actividades relacionadas con la atención y servicio al cliente. • Tramitar las solicitudes de información, sugerencias y derechos de petición ante las dependencias del organismo. • Recepción de hojas de vida. • Archivo y correspondencia. 	
<p>Perfil</p>	
<p>Educación</p>	<p>Bachiller, Certificación de cursos en secretariado</p>

Fuente: Elaboración propia del autor.

✓ Entrenadores y Asesores

Es un profesional capacitado, para prestar ayuda y asesoría en las rutinas y realización de los ejercicios, brindando motivación y acompañamiento a cada usuario del Gimnasio Infinity Gym para combatir el sedentarismo y generarle hábitos de actividad física y buena nutrición.

Tabla 5 Manual de funciones Entrenador o Asesores

DESCRIPCIÓN E IDENTIFICACIÓN DE CARGOS DE LA EMPRESA GIMNASIO INFINITY GYM	
Nombre del cargo	Entrenador o asesores
Jefe inmediato	Gerente
Empresa	Gimnasio Infinity Gym
Negocio	Centro de acondicionamiento físico
Proceso	Gestión documental/Administrativo
Lugar o nomenclatura	Ubaté Cundinamarca calle 9 N.º. 9 – 21
Misión del Cargo	
Prestar un acompañamiento constante para la creación de un ambiente de trabajo en equipo entre los entrenadores y usuarios.	
Funciones	

<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente. • Inducción de los usuarios al uso de la maquinaria. • Explicación de las diferentes rutinas del Gimnasio Infinity Gym. • Acompañamiento al usuario. • Respuesta de dudas e inquietudes referente a las rutinas. • Motivación. • Adecuación de maquinaria para rutinas. • Liderazgo. 	
Perfil	
Educación	Cursos referentes al acondicionamiento físico

Fuente: Elaboración propia del autor.

- ✓ Personal de limpieza

Tabla 6 Manual de funciones Aseadora

DESCRIPCIÓN E IDENTIFICACIÓN DE CARGOS DE LA EMPRESA GIMNASIO INFINITY GYM	
Nombre del cargo	Aseadora
Jefe inmediato	Gerente
Empresa	Gimnasio Infinity Gym
Negocio	Centro de acondicionamiento físico
Proceso	Mantenimiento - Prestación de servicio
Lugar o nomenclatura	Ubaté Cundinamarca calle 9 N.º. 9 – 21
Misión del Cargo	
Mantener en las mejores condiciones las instalaciones del Gimnasio Infinity Gym para la prestación de los diferentes servicios a los usuarios.	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza de las maquinarias • Limpieza de instalaciones • Limpieza de la cooperativa 	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Cuadro de Mando Integral

✓ Balanced Scorecard

Tabla 7 Balanced Scorecard

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Pasos de implementación	Acción en vía de implementación	Indicadores	Tiempo estimado	Situación Actual	Meta	Responsable	Costo
Financiero	Mejora del rendimiento económico actual	Ingreso en ventas	Generar alianzas estratégicas con el mercado	% efectividad en la gestión financiera actual / % efectividad en la gestión financiera propuesta	1 año	58,34%	70,0%	Gerente general y persona designada para esta función	Uso de recursos propios
			Ampliación Base de Datos Clientes						
	Aumentar la satisfacción de clientes	Estudio de expectativas de clientes	Evaluación de resultados	% Nivel de la satisfacción del cliente	1 año	72%	73,5%	Gerente general y persona designada para esta	Uso de recursos propios
			Aplicación de la encuesta a los clientes						
			Creación de modelo de encuesta para clientes actuales						
			Planificación del estudio sobre expectativas de clientes						
			Implementación de las estrategias						

Cientes		Aplicación de benchmarking	para adoptar prácticas.					función	
			Seleccionar mejores prácticas según fortalezas identificadas.						
			Estudiar las fortalezas y debilidades de los competidores. Generar Planes de acción						
		Fortalecimiento de imagen corporativa	Analizar aspectos a Mejorar						
			Seguimiento al servicio actual						
			Generar Planes de acción						
	Plan de mercadeo	Reorientar el Mix de mercadeo	Según resultados, toma de decisiones	% de Gestión del Plan de Mercadeo Actual / % de Gestión del Plan de Mercadeo Sugerido	3 meses	8,33%	45,00%	Gerente general y persona designada para esta función	Uso de recursos propios
			Evaluar los componentes del mix de Mercadeo						
			Análisis del Mix de Mercado Actual						
		Avalar las necesidades de los clientes							

		Análisis general	Estudiar la competencia a profundidad						
			Identificar las condiciones del entorno						
			Evaluar la situación actual frente al mercado						
		División de clientes en el mercado	Establecer nivel de importancia según categorías	% Efectividad Gestión de Mercadeo actual / % Efectividad Gestión de Mercadeo Planteado	1 semana	62,44%	75,00%	Gerente general y persona designada para esta función	Uso de recursos propios
		Ranking de clientes							
		Generar base de datos de clientes actuales							
	Micro-segmentación de clientes	Establecer estrategias comerciales	Generar propuestas para clientes potenciales		3 semanas				
			Identificar Clientes potenciales en el entorno del Mercado						
			Documentar nuevas estrategias viables de comunicación con los clientes						

		Realizar planes de comunicación	Evaluar la efectividad de los mecanismos actuales		1 mes				
			Validar mecanismos de comunicación con clientes Actuales						
Procesos internos	Direccionamiento estratégico	Establecer estrategias para la creación y cumplimiento de la misión y visión	Generar programas para Incentivar el sentido de pertenencia por el Gimnasio	% Desempeño del direccionamiento estratégico Actual / % de desempeño del Direccionamiento estratégico propuesto	1 mes	44,44%	58,00%	Gerente general y persona designada para esta función	Uso de recursos propios
			Implementar el plan de acción.						
			Establecer planes de acción para la promoción y apropiación del personal						
		Mecanismo de comunicación interna	Implementación en toda la organización						
			Propuesta de divulgación						
			Creación y documentar Políticas para el Gimnasio						

		Crear estrategias para el logro de los objetivos	Establecer objetivos con proyección a corto, mediano y largo plazo		2 Semanas				
	Reducción de costos	Comunicaciones Internas	Implementar un Network (Red Local). Adecuación de Formatos manuales a (procesamiento electrónico de datos)	% productividad de procesos actuales / % productividad de procesos proyectada	1 Semanas	48,72%	67,00%	Gerente general y persona designada para esta función	\$ 200.000
		Sistematización del archivo	Implementar la adecuación Adecuar un Software al Gimnasio		2 meses				
	Formación y capacitación	Establecer criterios para proceso de selección del personal	Validar idoneidad en cargos Establecer lineamientos para la entrevista de selección Seleccionar hoja de vida adecuada según perfil requerido Generar base de datos con hojas de vida	% eficacia formación y capacitación actual / % eficacia formación y capacitación esperada	1 semana	33,33%	45%	Gerente general y persona designada para esta función	Uso de recursos propios

Aprendizaje y crecimiento		Comprobación perfiles de cargos	Comunicar cambios realizados		1 semana				
			Verificar la coherencia con cargos actuales						
		Reestructurar roles según lo identificado	Realizar retroalimentación a los funcionarios evaluados.		2 Semanas				
		Evaluación y retroalimentación formal sobre el desempeño							
	Fortalecimiento de la cultura organizacional	Creación de políticas del Gimnasio	Modificación normatividad interna	% Eficiencia de la cultura organizacional actual / % eficiencia de la cultura organizacional esperada	2 Semanas	38,02%	52,00%	Gerente general y persona designada para esta función	Uso de recursos propios
			Creación de la Misión						
Creación de la Visión									
		Toma de decisiones para aplicación de resultados							

		Realizar encuestas de satisfacción del clima organizacional	Evaluación resultado encuestas													
			Aplicación de Encuesta							1 mes						
			Identificar grupo de Interés													
		Factores que componen la cultura organizacional.	Estipulación de filosofía							1 mes						
			Determinar sistemas y procedimientos													
			Identificación de patrones de comunicación													
		Capacitación sobre cultura organizacional	Evaluar alcance de la capacitación							1 semana						
			Retroalimentación													
			Contratación Outsourcing.													
			Identificar y documentar los aspectos a mejorar													
	Definición	Reorganizar la	Implementar la Reforma							% rendimiento					Gerente general y	

	estructura organizacional	estructura actual del Gimnasio	Documentar la Reforma	estructura actual / % rendimiento nuevo estructura aplicada	2 Semanas	47,92%	60%	persona designada para esta función	Uso de recursos propios
			Proposición de Reforma						
			Evaluar los componentes actuales de la estructura organizacional						
			Validación del diseño estructura organización actual						
		Describir cargos Actuales	Plasmar los retos del cargo		2 Semanas				
			Denominar atribuciones del cargo						
			Estructuración del perfil						
			Identificar Responsabilidades						
		Estandarización de procesos	Verificación y control de procesos		1 mes				
			Divulgar los procesos						
			Documentar los Proceso						

			Identificar los procesos actuales						
--	--	--	--------------------------------------	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia del autor.

Se necesito:

- ✓ El cálculo del tiempo a partir del desarrollo de los pasos de implementación, los cuales hacen parte de la propuesta realizada por el consultor de acuerdo a la investigación realizada a la empresa Gimnasio Infinity Gym.
- ✓ Establecer los valores numéricos del seguimiento con los resultados arrojados por el MMGO realizando algunas consideraciones sobre el estado actual del Gimnasio Infinity Gym.
- ✓ La asignación numérica de la meta, se estableció de acuerdo al tiempo para cada paso e implementación, las capacidades del Gimnasio, todo esto con la finalidad a lo que llegaría el Gimnasio si desarrolla adecuadamente las perspectivas presentadas, todo bajo el lineamiento del MMGO.

7.5. MONITOREO Y EVALUACIÓN

✓ Monitoreo y Evaluación (M&E)

Consiste en recolectar, almacenar, analizar y finalmente transformar los datos en información estratégica para la toma de decisiones de la gestión realizada por el Gimnasio Infinity Gym. Un monitoreo y evaluación sistemático garantiza el uso eficaz y eficiente de los recursos.

✓ Monitoreo

El monitoreo es el seguimiento rutinario de los elementos claves del desempeño del programa o proyecto (habitualmente recursos y resultados), mediante el mantenimiento de registros, informes periódicos y sistemas de vigilancia; incluye la recolección regular de los datos, el análisis de la información para apoyar la toma de decisiones, asegurar la responsabilidad y proporcionar las bases para la evaluación y el aprendizaje³²

✓ Evaluación

Es la evaluación periódica del cambio en los resultados relacionados con la intervención del programa o proyecto. En otras palabras, la evaluación intenta vincular un producto o resultado particular directamente con una intervención, después de transcurrido un período de tiempo.

METODOLOGÍA MONITOREO Y EVALUACIÓN AL GIMNASIO INFINITY GYM

El monitoreo y evaluación del plan estratégico realizado en el año 2020 a la empresa Gimnasio Infinity Gym se evaluará a una periodicidad de 2 años, lo cual permitirá hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos y metas propuestas plasmadas en el plan estratégico.

³² Rodríguez M. Monitoreo y evaluación: definición, funciones y usos. Diplomado Centroamericano Monitoreo y Evaluación para la Gestión de Políticas y Programas de VIH/SIDA 2011-2012. Disponible en: http://www.pasca.org/userfiles/M1_T7_RODRIGUEZ_PA.pdf.

Se recomienda la conformación de un comité de monitoreo para efectuar:

- Acompañamiento permanente del cumplimiento de las actividades propuestas siempre correlacionando los objetivos estratégicos y resultados esperados.
- Proposición de indicadores y medios de verificación que consideren eficiencia, eficacia y efectividad en la ejecución de las actividades.
- Presentación de una evaluación periódica (cada 8 meses) a ser presentada a la junta directiva del Gimnasio, estructurada a partir del análisis de indicadores, logros alcanzados y avances en general de acuerdo con los indicadores establecidos y las actividades programadas inicialmente.

Asimismo, se sugiere que las personas que integren este comité deben ser seleccionadas considerando atributos técnicos y no deberían participar en los órganos de gestión.

Con ello se considera que se garantiza la estructuración de un proceso de monitoreo autónomo y desvinculado de cualquier carácter político dentro de la empresa Gimnasio Infinity Gym.

Tabla 8 Monitoreo y Evaluación

MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA EMPRESA GIMNASIO INFINITY GYM		
		FECHA
	Conformación del comité de monitoreo para el Gimnasio Infinity Gym.	15/ 12/ 2020
EVALUACIÓN PERIÓDICA	ETAPA DE MONITOREO GENERAL	
	Monitoreo general del plan estratégico	10/ 01/ 2023
1- Reunión de la junta directiva del gimnasio		10/ 08/ 2021
2- Reunión de la junta directiva del gimnasio		10/ 04/ 2022
3- Reunión de la junta directiva del gimnasio		10/ 01/ 2023

Fuente: Elaboración propia del autor.

7.6. ETAPA DE ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE RESULTADOS (EVIDIENCIAS)

- ✓ Se entrega creado el Balanced Scorecard
- ✓ El direccionamiento estratégico
- ✓ El manual de funciones
- ✓ El plan estratégico a la empresa Gimnasio Infinity Gym.

Que será evaluado en el año 2023 lo cual permitirá hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos y metas propuestas plasmadas en el plan estratégico para el Gimnasio.

CONCLUSIONES

En el tiempo en el que se realizó la investigación para la elaboración del plan estratégico a la empresa Gimnasio Infinity Gym, se pudo identificar desde el inicio falencias ocasionadas por escasas bases administrativas formales; desde este punto se notó la importancia fundamental que sería para el Gimnasio un plan estratégico, que le brindara no solo una proyección a futuro sino las herramientas para competir y posicionarse en el mercado del municipio de Ubaté Cundinamarca.

Primeramente, se procede a la estructuración de un diagnóstico organizacional, empleando la matriz del modelo de modernización para la gestión de organizaciones MMGO a la empresa Gimnasio Infinity Gym, indicando que el Gimnasio se encuentra en una etapa de desarrollo y que requiere algunas mejoras que optimicen su actividad económica actual.

Posteriormente se realizó la creación del direccionamiento estratégico para la creación de una misión, visión, los objetivos corporativos y valores que se encontraban informalmente. Además de la formulación de la reseña histórica y políticas corporativas.

En segunda instancia, el trabajo permitió realizar un seguimiento de la empresa Gimnasio Infinity Gym con el cual fue posible identificar las variables en las que fue necesario implementar los planes de acción.

Se diseñó la estructura organizacional con su respectivo perfil de cargos y su manual de funciones, con el fin de lograr una orientación más clara y puntual para no perder de vista las metas que se desean alcanzar en un periodo de tiempo determinado por parte del Gimnasio.

Finalmente, se elaboró un Balanced Scorecard, el cual incluye las estrategias con sus respectivos objetivos estratégicos, las metas, los indicadores, los responsables y el presupuesto individual de cada una de las perspectivas estratégicas.

En cuanto al mercado del fitness y cuidado personal, se notó que las personas del municipio de Ubaté Cundinamarca están cada vez más interesadas, no en un porcentaje alto, pero sí se está acrecentando la tendencia sea desde un punto estético, por dejar la rutina del sedentarismo o simplemente por salud.

El centro de acondicionamiento físico Gimnasio Infinity Gym, se convierte de gran importancia y apoyo para la población Ubatense, porque genera una conciencia clara de la salud, fomentando el deporte, motivando al bienestar mental y físico de las personas, desde los más pequeños hasta las personas mayores.

RECOMENDACIONES

Se considera de vital importancia que el gerente del centro de acondicionamiento físico Gimnasio Infinity Gym, aplique el plan estratégico teniendo en cuenta los cambios que fueron establecidos dentro del cuadro de mando integral en todas las áreas que forman parte del objeto de estudio en este proyecto, según el orden de las acciones que se encuentran allí implícitas.

La Implementación de las mejoras que indica el cuadro de mando integral permitirá que el Gimnasio Infinity Gym, establezca una “reestructuración organizacional” con la que podrá convertirse en el Gimnasio más exitoso de lo que actualmente ha sido.

Realización de una socialización con el fin de explicar la implementación del plan estratégico a los colaboradores del Gimnasio Infinity Gym, para que tengan pleno conocimiento del nuevo rumbo tomado por la misma.

Cada ocho meses se deberá revisar si las estrategias propuestas, siguen la línea de base del Gimnasio (misión, visión, objetivos, políticas de calidad).

Si el Gimnasio Infinity Gym lleva a cabo las acciones y procesos plasmados en este trabajo de grado, los resultados se verán reflejados en sus estados financieros ofreciendo mejoras para el Gimnasio, que a futuro se verán compensadas en el rendimiento económico de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Amo Baraybar Francisco, El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard». ESIC Editorial, 20/05/2011.

AVILA AGUDELO, Jessica Lizeht, CIFUENTES RIVERA, Jhon Edward, 2015, 199 pág. Universidad del valle, Facultad de ciencias de la administración.

BAQUERO LATORRE, Lizeht. Aplicación de modelo MMGO a la empresa: larcs Ltda empresa productora de calzado femenino, 2013, 104 pág. Universidad EAN, Facultad de administración, finanzas y ciencias económicas.

CARDONA EUSSE, John Jardy, HENAO MURILLO, Andrés Julián, SALAZAR RINCÓN, Ronald. Diseño del plan estratégico de la empresa de servicios públicos de Viterbo s.a. e.s.p, 2017, 108 pág. Universidad libre seccional Pereira, facultad de ciencias económicas, administrativas y contables.

Costa, Helio B (2004). Planeamiento estratégico. Ministerio de Planeamiento, Orçamento e Gestao. Brasil.

David F., 2008 y Dess, Lumpkim, & Eisner, 2011.

EDNA MELISSA, Reina Calderon, DUVAN CAMILO, Domínguez cruz. Propuesta estratégica para el mejoramiento de la empresa plastik, 2017, 128 pág. Universitaria agustiniana, Facultad de ciencias económicas y administrativas.

ENCINALES MEZA, Jaime Enrique, ESCORCIA BORNACELLI, Enrique Carlos. Diseño del direccionamiento estratégico de Jes Interproyectos sas, 2017, 133 pág. Universidad del norte, Departamento de ingeniería industrial.

Entrevista realizada, Oscar Fabian Suarez, Infinity Gym. Propietario. [16 de abril del 2020].

FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. México: Prentice Hall... 2003. P. 198.

GARRIDO, Santiago. Dirección estratégica. P.3.

GARRIDO, Santiago. Dirección estratégica. P.14.

Garrido, Santiago. Dirección estratégica. S.A. Mcgraw-Hill. 2006. P.9.

Goodstein, Leonard; Nolan Timothy M; Pfeiffer, J. William. (Ackoff,1981) Profesor Wharton Bussiness School. Introducción a la planeación estratégica aplicada. Editorial Bogotá D.C. McGraw-Hill. Definiciones, Pág. 5. [22 de septiembre 2014].

MARTÍNEZ, Daniel y MILLA, Arteimo. La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a Través del Cuadro de Mando Integral, Altair. 2005. P. 367.

MERCADO LAFAURIE, María Camila. Formulación de un plan estratégico para la empresa tecmoser S.A.S 2018, 121 pág. Universidad de Cartagena, Facultad de ciencias económicas.

MÜNCH, Lourdes. Dirección estratégica: rumbo hacia el éxito. 1 era. 2013.

NUÑEZ PINILLA, Víctor Manuel. Gimnasio fat gym plan de negocios, 2012, 146 pág. Universidad santo Tomás, Facultad de cultura física, deporte y recreación.

ORTEGÓN MOSQUERA, Katherine, ESCALLÓN SANTAMARÍA, Víctor. Guía metodológica para realización de proyectos de grado, 2007, 61 pág. Universidad Icesi, Facultad de ingeniería.

Patricia Puerto Becerra, Administradora de Empresas, Universidad del Valle, Colombia. Magíster en Administración de la Universidad del Valle.

Pensamiento reflexivo: caracterizado porque persigue un propósito o una finalidad, lo que le da sentido y enmarca una cadena de ideas que lo conforman” (Dewey, 1989:26).

QUINTERO ESPINOSA, Juan Alejandro, OSPINA BEDOYA, Kevin. Propuesta de gerencia estratégica en el gimnasio fitness light en el municipio de Dosquebradas, 2017, 77 pág. Fundación universitaria del área andina, Facultad de ciencias administrativas, económicas y financieras.

Rodríguez M. Monitoreo y evaluación: definición, funciones y usos. Diplomado Centroamericano Monitoreo y Evaluación para la Gestión de Políticas y Programas de VIH/SIDA 2011-2012.

SAINZ DE VICUÑA, J. El plan estratégico en la práctica. España: ESIC Editorial. 2015. P. 53.

SERNA GÓMEZ, H. Gerencia estratégica. Colombia: Panamericana. 2014.

VILLANUEVA ROCA, Clara maría. plan de empresa de un gimnasio en el municipio de Náquera, 2015, 163. Universidad politécnica de valencias, facultad de administración y dirección de empresas.

WEBGRAFIA

Dmedicina. Enfermedades Vasculares y del Corazón. Hipercolesterolemia. Disponible en la Web: 177
<http://www.dmedicina.com/enfermedades/enfermedades-vasculares-y-delcorazon/hipercolesterolemia>

Juventud Deporte y Recreación Una Nueva Ubaté. Disponible en la web:
<https://www.facebook.com/pages/category/Recreation---Sports-Website/Juventud-Deporte-y-Recreaci%C3%B3n-Una-Nueva-Ubat%C3%A9-106547367718328/>

Manene, Luis Miguel. (2011, 15 de abril). Benchmarking: Definiciones, Aplicaciones, Tipos y Fases del Proceso. Disponible en la Web:
<http://www.luismiguelmanene.com/2011/04/15/benchmarkingdefinicionesaplicacion-es-tipos-y-fases-del-proceso/>

Manual del Entrenador. Caracterización del Acondicionamiento Físico. 1.4 Antecedentes Históricos del Acondicionamiento Físico. Pág. 9. Disponible en la Web:
http://ened.conade.gob.mx/documentos/ened/sicced/13_feb_06/acondic_fisico_1/capitulo_1.pdf

Plan de acción en salud vigencia 2020 Ubaté. Disponible en la web:
<http://www.ubate-cundinamarca.gov.co/salud-y-accion-social-446620/plan-de-accion-en-salud-vigencia-2020>

Plan de monitoreo, seguimiento y evaluación a la gestión territorial de las enfermedades no transmisibles y la salud mental. Pág. 17. Disponible en la web:
[Chrome extension://ohfgljdgelakfkefopgkcohadegdpjf/https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/ENT/plan-monitoreo-seguimiento-ent-sm.pdf](chrome:extension://ohfgljdgelakfkefopgkcohadegdpjf/https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/ENT/plan-monitoreo-seguimiento-ent-sm.pdf)

Salud180. El Estilo de Vida Saludable. Jóvenes, Adicciones. Tabaquismo. Disponible en la Web: <http://www.salud180.com/jovenes/tabaquismo-yalcoholismo-en-jovenes>

ANEXOS

✓ ANEXO 1

Encuesta al Gimnasio Infinity Gym

7/05/2020

ENCUESTA AL GIMNASIO INFINITY GYM

ENCUESTA AL GIMNASIO INFINITY GYM

Esta encuesta fue realizada con el fin de conocer las opiniones de los usuarios acerca de los servicios prestados por el GIMNASIO INFINITY GYM, además de obtener información de nuevas necesidades que generen los usuarios.

Objetivo: determinar la satisfacción de necesidades, al conocer las opiniones de los usuarios acerca del servicio ofrecido por el GIMNASIO INFINITY GYM .

GIMNASIO INFINITY GYM



1. ¿Para usted el ejercicio físico es solo cuestión de estética? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

2. ¿Qué aspecto considera más importante para lograr el éxito de un centro de acondicionamiento físico? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Precios
- Calidad en la atención al cliente
- Publicidad
- Ubicación
- Todas las anteriores

3. ¿Cómo usuario del Centro de acondicionamiento físico, cuál cree usted es la diferencia del GIMNASIO INFINITY GYM a los demás Gimnasios que existen en el municipio? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Asesoría
- Paquetes de precios
- Programas
- Atención

4. ¿La atención prestada en el GIMNASIO INFINITY GYM, para usted es la adecuada? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

5. ¿Desearía ver nuevos programas a implementar en el GIMNASIO INFINITY GYM? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

6. Si su respuesta fue sí ¿cuales programas le gustaría que implementara el GIMNASIO INFINITY GYM?

7. ¿El espacio físico es el adecuado para usted realizar ampliamente y tranquilamente sus rutinas? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

8. ¿Califique la calidad en general de los servicios ofrecidos por el GIMNASIO INFINITY GYM? *

Selecciona todos los que correspondan.

Excelent

Bueno

Malo

Muy malo

9. ¿Según el costo de los servicios ofrecidos por el GIMNASIO INFINITY GYM cree usted son adecuados? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

10. ¿Qué tan rápido se responde al llamado de la asesoría, por parte de los instructores? Califique de 1 a 5, siendo 1 con poca rapidez y 5 mayor rapidez. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

11. ¿Que lo motiva a asistir al GIMNASIO INFINITY GYM? *

Marca solo un óvalo.

Sus instalaciones

La motivación que brinda los instructores

Sus servicios

El ambiente

12. ¿La maquinaria establecida para la realización de sus rutinas, se encuentra en buen estado? *

Marca solo un óvalo.

Si

No

13. ¿Sería parte de un grupo de alta competencia física? *

Marca solo un óvalo.

Si

No

14. ¿Cree usted que tres instructores son suficientes para el manejo de la asesoría en el GIMNASIO? *

Marca solo un óvalo.

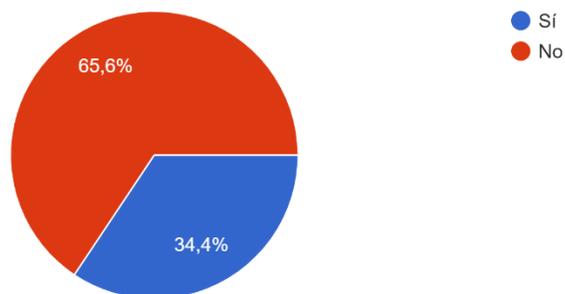
Si

No

✓ DESARROLLO DE LA ENCUESTA

¿Para usted el ejercicio físico es solo cuestión de estética?

32 respuestas

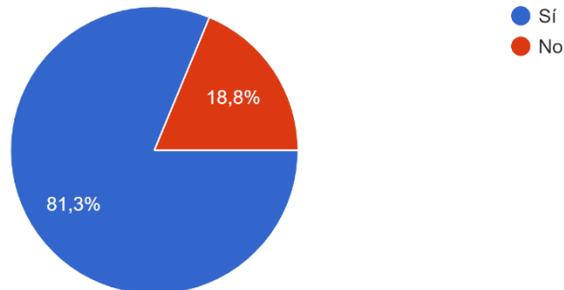


RESPUESTAS	VALORES	PORCENTAJE
SI	11	34.4%
NO	21	65.6%
TOTAL	32	100%

Se deduce que de 32 personas el 11 (34.4%) creen que el ejercicio físico es cuestión de estética, mientras que 21 personas (65.6%) piensan que no es cuestión de estética.

¿La atención prestada en el GIMNASIO INFINITY GYM, para usted es la adecuada?

32 respuestas

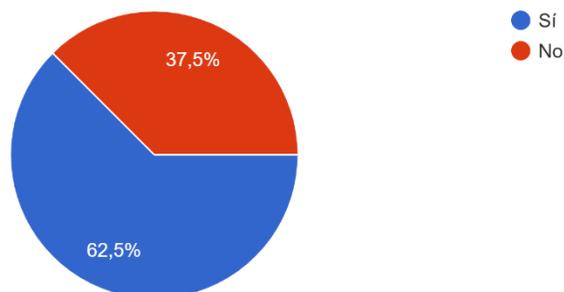


RESPUESTA	VALORES	PORCENTAJES
SI	26	81,3%
NO	6	18,8%
TOTAL	32	100%

El (81.3%) ósea 26 personas encuestadas opinan que la atención prestada en el Gimnasio Infinity Gym es la adecuada para ellos; y 6 personas (18.8%) opinan lo contrario.

¿Desearía ver nuevos programas a implementar en el GIMNASIO INFINITY GYM?

32 respuestas



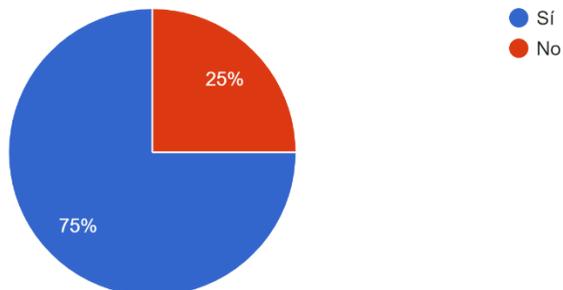
RESPUESTA	VALORES	PORCENTAJES
SI	20	62.5%
NO	12	37.5%
TOTAL	32	100%

La implementación de nuevos programas al Gimnasio Infinity Gym tiene como resultado que el (62.5%) es decir 20 personas si quieren que incorporen a sus servicios nuevos programas mientras que un (37.5%) para un total de 12 personas no quieren.

RESPUESTA	VALORES
ESPACIO EN TV	1
BOX	2
SAMBA	3
ZUMBA	1
CLASES DE MMA	1
AERÓBICOS	1
ENTRENAMIENTO PARA DEPORTISTAS DE ALTO RENDIMIENTO	2
TOTAL	11

¿El espacio físico es el adecuado para usted realizar ampliamente y tranquilamente sus rutinas?

32 respuestas

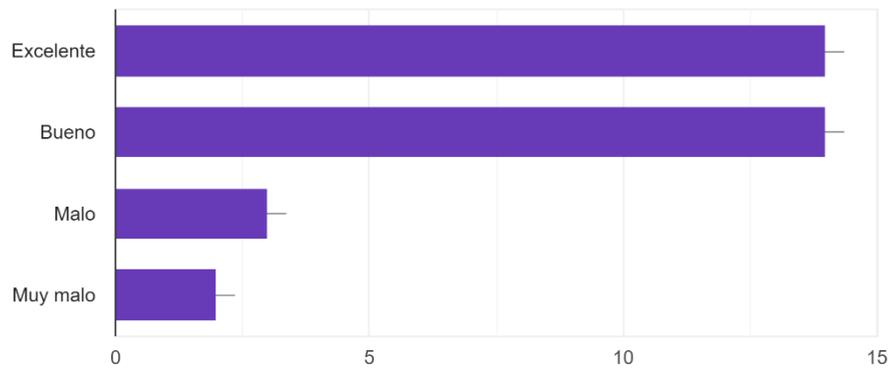


RESPUESTA	VALORES	PORCENTAJE
SI	24	75.5%
NO	8	25.5%
TOTAL	32	100%

Con respecto al espacio con el que cuenta el Gimnasio Infinity Gym, el 75.5% de 24 personas consideran que es el adecuado o necesario para realizar sus rutinas mientras que, un 25.5% de 8 personas opinan que no es el espacio suficiente ni el adecuado.

¿Califique la calidad en general de los servicios ofrecidos por el GIMNASIO INFINITY GYM?

32 respuestas

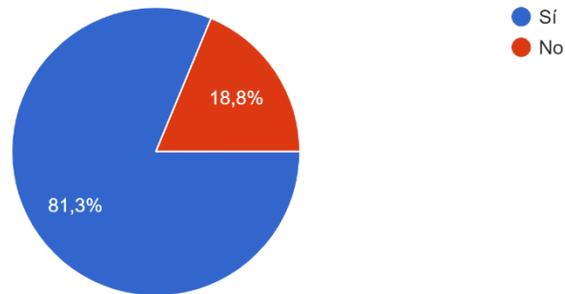


RESPUESTA	VALORES	PORCENTAJES
EXCELENTE	14	43.8%
BUENO	14	43.8%
MALO	3	9.4%
MUY MALO	1	3.1%
TOTAL	32	100%

La calidad de los servicios prestados por el Gimnasio Infinity Gym se encuentra igualados por los usuarios entre excelente y bueno. En cuanto a malo y muy malo entre los dos suman 12.5% de 4 personas que opinan todo lo contrario acerca de Gimnasio.

¿Según el costo de los servicios ofrecidos por el GIMNASIO INFINITY GYM cree usted son adecuados?

32 respuestas

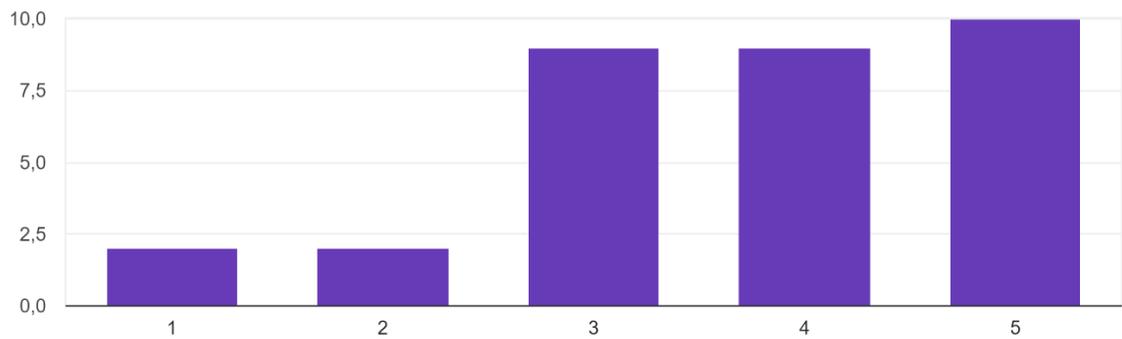


RESPUESTA	VALORES	PORCENTAJES
SI	26	81.3%
NO	6	18.8%
TOTAL	32	100%

El 81.3% de los usuarios están a gusto con la cantidad de servicios ofrecido por el valor mensual pagado y el 18.8% opinan lo contrario.

¿Qué tan rápido se responde al llamado de la asesoría, por parte de los instructores? Califique de 1 A 5, siendo 1 con poca rapidez y 5 mayor rapidez.

32 respuestas

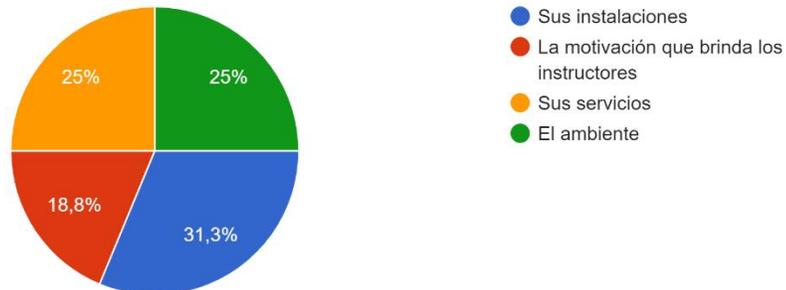


RESPUESTA	VALORES	PORCENTAJES
1	2	6.3%
2	2	6.3%
3	9	28.1%
4	9	28.1%
5	10	31.3%
TOTAL	32	100%

La rapidez con la que atiende el llamado el Gimnasio es calificada en un 31.3% como la mejor debido a que posee el puntaje más alto (5), y un 6.3% considera que no es la atención más rápida.

¿Que lo motiva a asistir al GIMNASIO INFINITY GYM?

32 respuestas

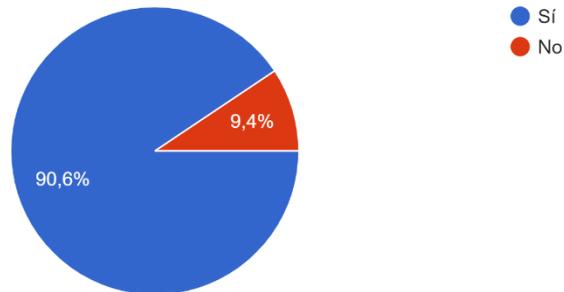


RESPUESTA	VALORES	PORCENTAJES
SUS INSTALACIONES	10	31.3%
LA MOTIVACIÓN QUE BRINDA LOS INSTRUCTORES	6	18.8%
SUS SERVICIOS	8	25.0%
EL AMBIENTE	8	25.0%
TOTAL	32	100%

La motivación para asistir al Gimnasio Infinity Gym está compuesta por: sus instalaciones en un 31.3% (siendo esta la más alta), seguido por la motivación que brinda los instructores en un 18.8% y luego están en igualdad el ambiente y los servicios en un 25.0%.

¿La maquinaria establecida para la realización de sus rutinas, se encuentra en buen estado?

32 respuestas

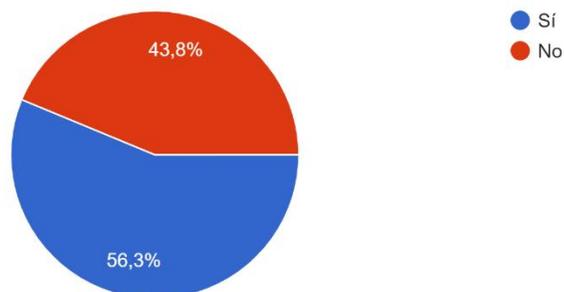


RESPUESTA	VALORES	PORCENTAJES
SI	29	90.6%
NO	3	9.4%
TOTAL	32	100%

La maquinaria presente en el Gimnasio Infinity Gym está en buen estado para un 90.6% de las personas, mientras que para el 9.4% restante su estado no es el adecuado.

¿Sería parte de un grupo de alta competencia física?

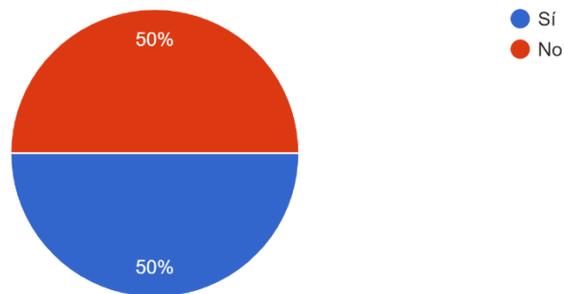
32 respuestas



RESPUESTA	VALORES	PORCENTAJES
SI	18	56.3%
NO	14	43.8%
TOTAL	32	100%

Con respecto a las personas encuestadas el 56.3% responden que harían parte de un grupo de alta competitividad y un 43.8% no harían parte de dichos grupos.

¿Cree usted que tres instructores son suficientes para el manejo de la asesoría en el GIMNASIO?
32 respuestas

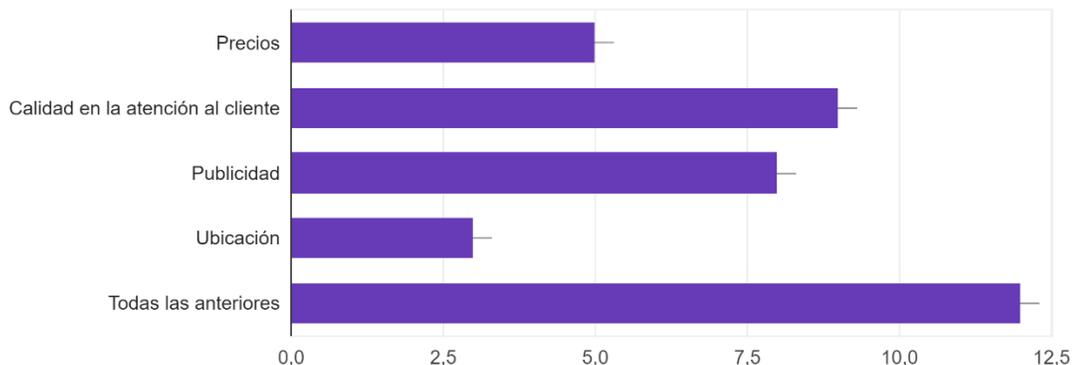


RESPUESTA	VALORES	PORCENTAJES
SI	16	50%
NO	16	50%
TOTAL	32	100%

No se sabe si la cantidad de instructores que hay en el Gimnasio son los adecuados ya que el 50% de las personas encuestadas opinan que si y el otro 50% de las personas encuestas opinan todo lo contrario.

¿Qué aspecto considera más importante para lograr el éxito de un centro de acondicionamiento físico?

32 respuestas

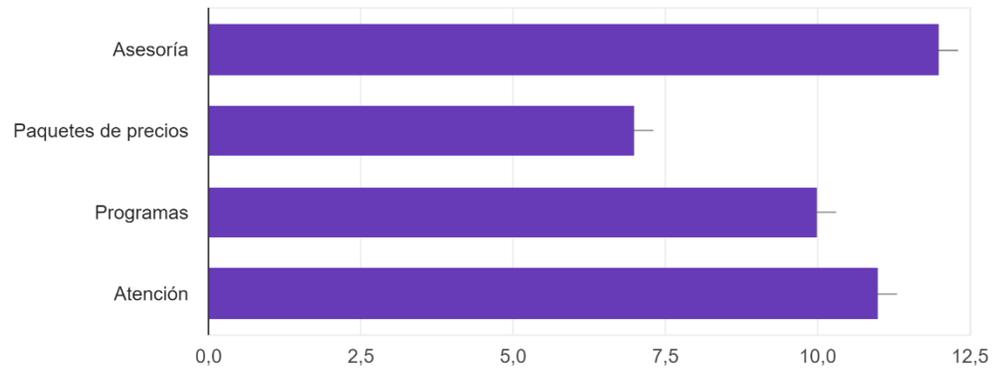


RESPUESTA	VALORES	PORCENTAJE
PRECIOS	4	12.48%
CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE	8	24.9%
PUBLICIDAD	6	18.75%
UBICACIÓN	2	6.26%
TODAS LAS ANTERIORES	12	37.5%
TOTAL	32	100%

La mayoría de las personas consideran que el aspecto más importante para lograr el éxito en un centro de acondicionamiento físico es tener todo el paquete incluido, es decir; tener buena atención al cliente, poseer buena publicidad y ubicación.

¿Cómo usuario del Centro de acondicionamiento físico, cuál cree usted es la diferencia del GIMNASIO INFINITY GYM a los demás Gimnasios que existen en el municipio?

32 respuestas



RESPUESTAS	VALORES	PORCENTAJES
ASESORIA	10	31.25%
PAQUETES DE PRECIOS	5	15.6%
PROGRAMAS	8	25.04%
ATENCIÓN	9	28.14%
TOTAL	32	100%

Lo que diferencia al Gimnasio Infinity Gym de la demás competencia en el municipio de Ubaté Cundinamarca, son sus asesorías 31.25% seguido de la atención con un 28.14% después sus programas con un 25.04% y por último sus paquetes de precios con un 15.6%.

✓ ANEXO 2

Entrevista estructurada al propietario de la empresa Gimnasio Infinity Gym.

1. ¿En qué fecha dio inicio a su negocio?
2. ¿Cuánto personal maneja en el Gimnasio Infinity Gym?
3. ¿Qué servicios ofrece el Gimnasio al mercado local?
4. ¿Cuál cree usted ha sido su fortaleza y su valor agregado comparado con los demás Gimnasio existentes en el municipio de Ubaté Cundinamarca?
5. ¿Explíquenos como es el ambiente en el Gimnasio laboralmente?
6. ¿Cómo dirige su negocio?
7. ¿Delega sus funciones, ¿cómo?
8. ¿Motiva a su personal, ¿cómo?
9. ¿Cómo se dan las relaciones de poder en el Gimnasio, en la toma de decisiones?
10. ¿Qué visión tiene respecto a su negocio?

✓ ANEXO 3

Excel del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones 2019 (Universidad EAN).