

Universidad Hispanoamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Administración de Negocios

*Tesina para optar por el grado académico de
Bachillerato*

**Factores para determinar la estrategia de
crecimiento adecuada para el centro de
acondicionamiento físico Fidem Training Center
en Desamparados durante el tercer cuatrimestre
de 2025**

Karina Paola Chaves Figueroa

Julio, 2025

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	1
ÍNDICE DE TABLAS	4
ÍNDICE DE FIGURAS.....	5
AGRADECIMIENTOS	6
DEDICATORIA	7
RESUMEN	8
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	12
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales.....	12
1.1.2 Delimitación del problema.....	32
1.1.3 Justificación	32
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	33
1.3 OBJETIVOS	33
1.3.1 Objetivo general.....	33
1.3.2 Objetivos específicos	34
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL	35
2.1 MARCO TEÓRICO.....	36
2.2 MARCO CONCEPTUAL	54
2.3 MARCO CONTEXTUAL	57

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	61
3.1 ENFOQUE.....	61
3.2 ALCANCE.....	62
3.3 DISEÑO.....	63
3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO.....	65
3.4.1 Población.....	65
3.4.2 Tipo de muestra.....	65
3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	67
3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS.....	69
3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	73
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	74
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....	90
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	106
6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	106
6.2 LIMITACIONES.....	116
REFERENCIAS.....	117
ANEXOS.....	122
Lista de Anexos.....	123
Anexo 1. Guía de entrevista a Propietarios.....	124
Anexo 2. Guía de entrevista a Experto Externo.....	125

Anexo 3. Declaración Jurada	126
Anexo 4. Consentimiento Informado	127
Anexo 5. Carta de autorización de la entidad.....	136
Anexo 6. Carta de aprobación del Tutor	137
Anexo 7. Carta de aprobación del Lector.....	138
Anexo 8. Licencia y autorización al CENIT	139

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	65
Tabla 2.....	66
Tabla 3.....	69
Tabla 4.....	104
Tabla 5.....	106

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	35
Figura 2	38
Figura 3	44
Figura 4	47
Figura 5	50
Figura 6	54
Figura 7	60

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme la salud y la fortaleza necesarias para concluir este grado de bachillerato, así como por las bendiciones que recibo cada día.

Agradezco profundamente a mi familia, en especial a mis padres y a mi esposo, por estar siempre presentes, apoyarme en cada etapa y acompañarme en cada decisión tomada durante este proceso.

Agradezco a Fidem Training Center por abrirme las puertas de su empresa y brindarme el apoyo necesario para poder realizar esta investigación, así como por el tiempo dedicado a las entrevistas.

Agradezco al Lic. Daniel Vargas Aguilar por su disposición y colaboración en la entrevista, así como por la información aportada, que fue de gran ayuda para el desarrollo de este trabajo.

Agradezco a mi tutor, el MBA. Seir Francisco Chacón Achi, por su guía a lo largo de todo el proceso, por su paciencia y por el acompañamiento brindado hasta la culminación de este proyecto.

Finalmente, me agradezco a mí misma por no rendirme, por mantenerme firme hasta el final y por cerrar esta etapa con gratitud hacia el esfuerzo y la dedicación que implicó todo el camino recorrido.

Karina Paola Chaves Figueroa

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, quienes han estado conmigo en cada etapa de mi vida y han sido una fuente constante de motivación para culminar este bachillerato. Gracias a su esfuerzo, amor y enseñanzas, hoy soy una persona con carácter y determinación, que lucha por sus sueños. Gracias por creer siempre en mí. Los amo.

También dedico este trabajo a mi esposo, porque sin su apoyo no habría sido posible concluir esta etapa de manera satisfactoria. Ha sido, es y será mi mayor apoyo, la persona que más me inspira y me motiva a seguir adelante. Gracias por cada palabra de aliento, por acompañarme durante este proceso y por creer en mí incluso cuando yo misma dudaba. Te amo y agradezco profundamente tu apoyo incondicional.

Karina Paola Chaves Figueroa

RESUMEN

La presente investigación se desarrolló en el centro de acondicionamiento físico Fidem Training Center, ubicado en Desamparados, Costa Rica. El estudio surge ante el crecimiento acelerado del sector fitness y el aumento de la competencia, lo que vuelve necesario contar con información precisa para tomar decisiones estratégicas fundamentadas que permitan a la empresa proyectarse, sin comprometer la calidad del servicio ni su propuesta integral de bienestar.

El objetivo general de la investigación fue analizar los factores que ayudan a determinar la estrategia de crecimiento adecuada para el centro de acondicionamiento físico Fidem Training Center, considerando su contexto actual, sus recursos disponibles y sus capacidades organizacionales. Para esto, se adoptó un enfoque cualitativo, que permitió comprender la realidad de la empresa desde una perspectiva interna.

La población de estudio estuvo conformada por el Gerente General y el Subgerente de Fidem Training Center, así como por un experto externo en estrategias de crecimiento. La recolección de la información se realizó mediante entrevistas con preguntas abiertas, las cuales permitieron profundizar en temas relacionados con la gestión de recursos, la flexibilidad organizacional, la disposición al cambio y las oportunidades del entorno.

El análisis de los datos se llevó a cabo mediante la organización, e interpretación de las respuestas, apoyándose directamente en el marco teórico, específicamente en las estrategias de crecimiento, el modelo de cambio organizacional de Lewin y el marco VRIO.

Los resultados evidenciaron que Fidem Training Center cuenta con una base sólida para implementar una estrategia de crecimiento, sustentada en su infraestructura, la diversidad de servicios, el posicionamiento de la marca y la disposición del equipo ante los procesos de

cambio. Asimismo, se identificó el desarrollo de mercado como la estrategia más adecuada, siempre que se acompañe de una planificación más estructurada, fortalecimiento de la gestión de recursos y la mejora continua de la experiencia del cliente.

Como conclusión general, se identificó que el crecimiento de Fidem Training Center debe abordarse de manera gradual y alineada con sus capacidades actuales, priorizando la adaptación al entorno y la toma de decisiones estratégicas basadas en un análisis realista, que les permita consolidar su propuesta de valor y asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

Palabras clave: Estrategias de crecimiento, Recursos, Capacidades, Cambio Organizacional, Planificación Estratégica.

Abstract

This research was carried out at Fidem Training Center physical conditioning center, located in Desamparados, Costa Rica. The study emerges from the accelerated growth of the fitness sector and the increase in competition, which makes it necessary to have accurate information to make informed strategic decisions that allow the company to project itself, without compromising the quality of the service or its integral wellness proposal.

The general objective of the research was to analyze the factors that help determine the appropriate growth strategy for the Fidem Training Center, considering its current context, its available resources and its organizational capabilities. For this, a qualitative approach was adopted, which allowed us to understand the reality of the company from an internal perspective.

The study population consisted of the General Manager and the Sub Manager of the Fidem Training Center, as well as an external expert in growth strategies. Information was collected through interviews with open questions, which allowed us to delve into issues related to resource management, organizational flexibility, willingness to change and environmental opportunities.

Data analysis was carried out through the organization and interpretation of the answers, relying directly on the theoretical framework, specifically on growth strategies, Lewin's organizational change model and the VRIO framework.

The results showed that Fidem Training Center has a solid base for implementing a growth strategy, based on its infrastructure, the diversity of services, the positioning of the brand and the willingness of the team to face change processes. In addition, market development was identified as the most appropriate strategy, if it is accompanied by more

structured planning, strengthening resource management and continuous improvement of customer experience.

As a general conclusion, it was identified that the growth of Fidem Training Center should be approached gradually and in line with their current capabilities, prioritizing adaptation to the environment and making strategic decisions based on realistic analysis, allowing them to consolidate their value proposition and ensure their sustainability over time.

Key Words: Growth Strategies, Resources, Capabilities, Organizational Change, Strategic Planning.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

En esta sección, se presentará una recopilación y análisis de antecedentes relevantes para esta investigación, tanto a nivel nacional como internacional, donde se han abordado diversas estrategias de crecimiento en organizaciones del sector de servicios. Si bien algunas propuestas incluyen componentes comerciales o de mercadeo, el objetivo principal de esta recopilación se orienta a estrategias que pueden ser aplicadas a nivel gerencial, tales como la planificación estratégica, el fortalecimiento organizacional, la mejora en la toma de decisiones, la diversificación de servicios y la sostenibilidad operativa. Estos antecedentes permiten contextualizar el propósito de la presente investigación, donde se puedan reconocer patrones comunes en experiencias previas, y extraer aprendizajes que resultarán útiles para fundamentar la propuesta orientada al crecimiento de Fidem Training Center desde una perspectiva integral.

Antecedentes nacionales:

- I. Asesoría de Implementación de una estrategia de expansión comercial en la Empresa IPEA, durante el segundo semestre 2024. Jahaira Granados Miranda, María José Vega Mora y Katherine Varela Cerdas, 2024.

En esta investigación, Granados, Vega y Varela (2024) plantearon un estudio orientado a definir estrategias de expansión comercial para el Instituto Educativo IPEA, con el objetivo de fortalecer sus servicios actuales y ampliar su alcance mediante la identificación de nuevas áreas de formación técnica con un enfoque en la optimización de los recursos. El propósito

principal fue alinear la oferta académica con las necesidades reales del mercado, no solo para consolidar el posicionamiento de IPEA en Costa Rica, sino también para facilitar la inserción laboral de los estudiantes.

El estudio buscó identificar brechas entre las competencias que desarrollaba la institución y las demandas del entorno laboral, proponiendo una actualización estratégica de su portafolio de cursos. La investigación adoptó un enfoque predominantemente cuantitativo, centrado en el análisis de una muestra representativa de la población meta; no obstante, se incorporaron elementos cualitativos como la entrevista al gerente general para contextualizar las capacidades del instituto y orientar las recomendaciones.

La población objetivo estuvo compuesta por personas mayores de 15 años, residentes del Gran Área Metropolitana, con al menos noveno año aprobado y con interés en desarrollar sus habilidades profesionales. A partir de esta definición, se utilizó una muestra aleatoria de 100 personas que cumplieran con estos criterios, lo que permitió obtener datos relevantes para los fines del estudio.

Entre los hallazgos y recomendaciones más destacadas, se evidenció el 42% de participantes son personas en un rango de 21 a 35 años, y el 35% de personas entre 15 y 20 años, lo que indicó un mercado predominantemente joven, permitiendo identificar que las estrategias digitales eran las más relevantes. También, se mostró que el sector de la Eléctrica-Electrónica proyectaba mayor cantidad de plazas, lo que les brindó una mayor contextualización a las áreas donde podían tener mayor enfoque, así como las habilidades más demandadas, donde se identificó que las primeras 3 más importantes eran el Pensamiento Analítico e Innovación, el Aprendizaje Activo y Estrategias de Aprendizaje, y la Resolución de Problemas Complejos.

Se logró evidenciar entre sus principales debilidades la falta de sistemas para monitorear bases de datos, visualizar reportes y controlar las métricas, lo que les brindó una visión de que áreas específicas debían iniciar a tratar, así como trabajar en el área de oportunidad en actualizar el contenido general de sus cursos. Además, sugirieron reforzar la presencia institucional en redes sociales, implementar campañas promocionales, establecer alianzas estratégicas para la atracción de estudiantes y diversificar la oferta académica con programas mejor alineados a las exigencias del mercado.

Parte de las necesidades más relevantes que mencionaron, identificaron que también existe un alto interés por ofertas académicas relacionadas con “diseño asistido por computadora (CAD), desarrollo de software y ciberseguridad” (Granados, Vega y Varela, 2024, p. 78), además de ofrecer certificaciones internacionales como AWS, AutoCAD y Cisco, lo cual indicó un auge por temas tecnológicos.

En conclusión, esta investigación evidenció la necesidad de mejorar el catálogo de productos ofrecidos para alinearse a los temas de interés de la población, además de adoptar el mercadeo en la estrategia de crecimiento, reconociendo el papel clave de la tecnología y la comunicación digital en la expansión sostenible de las organizaciones no solo educativas, como en este caso, sino también en las empresas en general.

- II. Propuesta de un plan de negocios para la empresa Workout Station S.A en el desarrollo de un Centro de Rehabilitación para personas con sobrepeso y obesidad. Luciano Feoli Salas, Nicole Font Cantillo, Gimena Obando Porras, Carlos Javier Vicente Mendiguren, 2022.

En este escrito, Feoli, Font, Obando y Vicente (2022) presentaron una propuesta de plan de negocios para la empresa Workout Station S.A., con el fin de desarrollar un Centro de

Rehabilitación especializado en personas con sobrepeso y obesidad, ampliando así su línea de servicios dentro de la industria del acondicionamiento físico. El objetivo principal del estudio fue generar estrategias que le permitiera a la administración de la empresa introducirse en el mercado y obtener guías para tomar decisiones gerenciales que fueran fieles a su identidad, respetando la visión principal de ayudar a las personas con sobrepeso y aportar a la responsabilidad social.

La investigación adoptó un enfoque mixto, integrando métodos cuantitativos, como los análisis de porcentajes de obesidad y enfermedades derivadas que ayudaron a delimitar la problemática que querían abordar, y los costos que representaban los servicios que brindaban, como también el uso de herramientas cualitativas, como benchmarking y una entrevista al experto Dr. Andrés Segura, en el sector salud y bienestar, lo que permitió una comprensión más profunda de las necesidades del mercado, así como de las oportunidades de diferenciación que la empresa deseaba adoptar.

La población objetivo del estudio se centró en personas entre los 20 a los 65 años que presentaban un nivel socioeconómico medio-alto con condiciones asociadas al sobrepeso y la obesidad, que presentaban interés en la actividad física, o que conocían personas con sobrepeso u obesidad, dentro de los cantones de Santa Ana, Escazú y Belén, donde utilizaron una muestra aleatoria de 214 personas para realizar encuestas virtuales dirigidas al mercado potencial al que deseaban llegar.

Entre los hallazgos más relevantes, Feoli, Font, Obando y Vicente (2022) externaron que después de la pandemia de Covid-19, la concientización sobre la priorización de la salud física y mental incrementó, por lo que se evidenció una alta demanda en el segmento de personas que requerían acompañamiento integral para combatir el sobrepeso, así como una

percepción positiva hacia servicios que combinaran nutrición, actividad física personalizada, psicología y educación en hábitos saludables. El estudio también identificó que, si bien el mercado del wellness había crecido, aún existían pocas opciones accesibles con este enfoque multidisciplinario.

Feoli, Font, Obando y Vicente (2022) plantearon diversos objetivos a corto y mediano plazo que incluían distintos enfoques, por ejemplo, enfoques en aprendizaje y crecimiento interno, el cual incluía mejorar el conocimiento de los empleados, retención de personal y diversificación de la competencia de empleados, el enfoque en la mejora de procesos internos que incluía mejorar el servicio y trabajar en la efectividad de los programas, el enfoque en la experiencia del cliente que buscaba medir la satisfacción del cliente y aumentar el conocimiento de la marca, y por último, el enfoque financiero, donde se buscaba brindar sugerencias relacionadas al incremento en ingresos de ventas, reducir gastos y aumentar utilidades netas.

En conclusión, la investigación incluyó recomendaciones relacionadas con la delimitación de metas y objetivos claros directamente enfocados en la empresa, por medio de estudios de mercado, así como la inserción en campañas publicitarias que promovieran exponer la problemática que genera el sobrepeso y obesidad en el país, además de invertir en el recurso humano para mantener estándares altos que garanticen un servicio de la más alta calidad, debido a que deben diferenciarse por la alta competitividad que presentaban.

Este estudio resultó valioso, ya que ejemplificó cómo un centro de acondicionamiento físico podía ampliar su impacto y sostenibilidad mediante una visión estratégica de crecimiento, donde el mercadeo, la innovación de servicios y el propósito social convergieron en una propuesta de expansión.

III. Propuesta de plan de mercadeo para el Gimnasio Nutri Sport Gym. Sussan Dayann Mendez Araya, 2021.

En esta investigación, Méndez (2021) presentó una propuesta de plan de mercadeo para Nutri Sport Gym, un gimnasio ubicado en La Suiza de Turrialba, Cartago. El propósito principal fue mejorar la calidad del servicio mediante estrategias de mercadeo que permitieran conocer el perfil de los clientes del gimnasio, no solo para identificar las áreas principales de mejora, sino también, aportar a una mayor diferenciación frente a la competencia local, mejorar la demanda de los horarios de atención y aprovechar mejor los recursos disponibles.

Se delimitó que la investigación adoptó un enfoque cuantitativo, y estructurado, utilizando “encuestas con preguntas cerradas para permitir un análisis estadístico” (Méndez, 2021, p.20), también incluyeron una entrevista al dueño de la empresa y un estudio relacionado al cálculo de costos por depreciación de las maquinas.

La población estuvo compuesta por personas residentes de La Suiza de Turrialba y comunidades aledañas, que asistían regularmente al gimnasio para el mes de julio del año 2021. Hicieron uso de una base histórica de 193 clientes registrados, delimitando una muestra de 50 clientes para que participaran en la encuesta.

Entre los principales resultados, y tomando en cuenta que el estudio se realizó en tiempos de pandemia, se resaltó que, había alta demanda de clientes en horarios de 4:30 p.m. a 8:00 p.m. y baja demanda entre 2:00 p.m. y 4:30 p.m, lo que generaba insatisfacción por falta de disponibilidad de espacio en hora pico. También, se evidenció que 62.7% de los encuestados eran hombres y el 35.3% eran mujeres, ilustrando que los clientes masculinos presentaban mayor

interés en asistir al gimnasio, los cuales, de la totalidad de encuestados, el 39.2% tenían una edad entre los 25 a 35 años.

Como hallazgo relevante, se descubrió que el 41.2% de los clientes, eran personas que trabajaban, por ende, era un indicador que resultaba importante en temas de demanda relacionada con los horarios de servicio, cuyo resultado fue que el 25.5% de los clientes prefirieron un horario de 7:00 pm a 8:45 pm, y un 19.6% un horario de 6:00 am a las 7:00 am. También, se reveló que la actividad que más realizaban los clientes eran ejercicios de resistencia, con pesas, mancuernas o discos, lo cual indicó que otras actividades podrían presentar áreas de mejora.

Entre las principales conclusiones, se identificó una falta de promoción, debido a que el gimnasio no tenía página web ni realizaba campañas publicitarias, limitando su alcance y visibilidad ante potenciales nuevos clientes, ya que la percepción de calidad del servicio era positiva entre sus clientes, pero las restricciones horarias y la falta de diversificación en promoción limitaban el crecimiento del gimnasio.

Entre las recomendaciones planteadas incluyeron la necesidad de fomentar la asistencia femenina por medio de promociones y descuentos en matriculas, incorporar clases virtuales que permitieran la expansión del servicio, el uso de aplicaciones sobre nutrición y acondicionamiento físico que ayudaran a fomentar la interacción e interés de los clientes, y una estrategia de promoción más fuerte por redes sociales como Instagram y Facebook no solo para motivar a nuevos clientes, sino también para compartir consejos que llegaran a crear conexión con los clientes actuales y una mayor presencia en internet.

- IV. Estudio de Factibilidad para la Creación de un Centro de Tratamiento Integral de Enfermedades Crónicas No Transmisibles y Fitness (CITEN&FITNESS), Cartago. Edgar Solano Gamboa, Alexander Binns Chacón, Lizbertlin Sequeira Chavarría, 2018

En este trabajo, Solano, Binns y Sequeira (2018) presentaron un estudio de factibilidad para la creación de un Centro de Tratamiento Integral para Enfermedades Crónicas No Transmisibles y Fitness (CITEN\FITNESS), ubicado en la provincia de Cartago.

El objetivo principal fue evaluar la viabilidad de mercado de una propuesta de negocio enfocada en brindar atención integral a personas con enfermedades crónicas no transmisibles, como el sobrepeso, obesidad, hipertensión, diabetes, entre otras condiciones, combinando servicios médicos especializados con programas de actividad física, como ejercicios funcionales, pilates, yoga y defensa personal. Con este estudio intentaron exponer la problemática que existía en Costa Rica relacionada a los hábitos y prácticas sedentarias que tenían las personas, lo cual generaba diversos problemas de salud, donde se intentó buscar la mejora a la situación por medio del estudio de factibilidad en la creación del centro.

La investigación adoptó un enfoque mixto, integrando herramientas cualitativas como análisis FODA, y benchmarking, que permitió justificar la razón de estudio brindando detalles fundamentales que dieron el contexto adecuado para la estrategia de factibilidad, así como herramientas cuantitativas como el análisis financiero, encuestas a población meta brindando cifras de respaldo en el estudio.

La población objetivo estuvo conformada por personas residentes en Cartago, con un enfoque deseado en los cantones de Cartago Centro, Oreamuno, EL Guarco, La Unión y Paraíso, que presentaban condiciones asociadas al sobrepeso y enfermedades no transmisibles. Solano,

Binns y Sequeira (2018) se enfocaron en los datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) del año 2011 que brindaban cifras cerca de 190 mil personas, donde 65502 pertenecían a la provincia de Cartago, y presentaban algún índice de obesidad. Se realizó una encuesta a una muestra aleatoria de 400 personas que fuesen parte de la población de interés.

Entre los resultados más relevantes, el estudio evidenció una alta prevalencia de enfermedades crónicas en la población, ya que el 43% de los encuestados tenían algún padecimiento relacionado con hipertensión, obesidad, hígado graso o diabetes, del cual, el 23% estaba directamente relacionado al sobrepeso, y donde el 88,5% de los encuestados, tenían familiares que también sufrían de estas enfermedades.

Basados en el alcance que querían obtener del centro integral que brindaba tratamientos médicos como psicología, nutrición, laboratorio clínico y guía física, se evidenció que el 96,6% de los encuestados estarían interesados en asistir, sin embargo, también se logró identificar que el 69% de las personas estaban dispuestas a pagar entre 70.000 y 80.000 colones por estos servicios, lo cual permitió evidenciar que la población meta también debía tener los recursos económicos para asistir a este tipo de centros.

Solano, Binns y Sequeira (2018) recomendaron utilizar redes sociales y publicidad exterior, usando volantes que promovieran este servicio y, además, buscaron aliarse con academias que estuvieran interesadas en participar. Concluyeron que existía una demanda clara en la zona de Cartago para un servicio de este tipo que combinara diferentes especialistas y actividad física para un desarrollo más integral, con un interés mayoritario por ejercicios funcionales, lo cual, para la investigación que se llevará a cabo más adelante, permite una visión sobre el tipo de servicios al que la población está interesada para incluirlo en temas de crecimiento y expansión empresarial.

- V. Propuesta de plan de mercadeo para el Gimnasio Arena Trek. Juan José Solís Gómez, Ivannia Guerrero Renderos, Elena Hernández Flores, 2016.

En este trabajo, Solís, Guerrero y Hernández (2016) formularon una propuesta de plan de mercadeo para el gimnasio Arena Trek, una empresa con más de 20 años de trayectoria ubicada en la zona de Escazú, dedicada al acondicionamiento físico con una oferta amplia de servicios como “Pilates, Body Combat, Power Jump, gimnasia olímpica para niños, pole dance, baile popular, clases de yoga, acrobacias en tela, área de ejercicio cardiovascular, área de musculación, nutricionista y laboratorio de pruebas fisiológicas” (Solís, Guerrero y Hernández, 2016, p.10, 11).

El objetivo principal del estudio fue analizar las condiciones del momento de la empresa con relación a sus clientes, donde se buscaba proporcionar herramientas estratégicas de mercadeo que mejoraran el posicionamiento de la empresa, manteniendo la satisfacción y fidelización de usuarios, pero brindando mejoras para expansión de su negocio.

La investigación adoptó un enfoque mixto, utilizando herramientas cuantitativas como encuestas de satisfacción a clientes, y cualitativas como benchmarking competitivo, análisis de los recursos tangibles y los intangibles, y análisis de procesos internos, como lo fueron la gestión de clientes y la gestión operativa.

La población objetivo del estudio se centró en clientes actuales dentro del cantón de Escazú que contaban con más de 3 meses de asistir al gimnasio, cuyas principales características se fijaban en personas entre 20 y 40 años, que residían o laboraban principalmente en los distritos Central, San Rafael y San Antonio y que pertenecían al sector socioeconómico de clase media, media-alta y alta, un segmento con alto interés en servicios de acondicionamiento físico personalizados, y sensibilidad tanto al precio como a la calidad

del servicio. A partir de esto, se tomó una muestra de 100 personas donde aplicaron instrumentos como el Net Promoter Score (NPS), que ayudaron a determinar el nivel de lealtad hacia la marca, la percepción de valor y la satisfacción general.

Entre los hallazgos más relevantes, los autores identificaron que el gimnasio Arena Trek contaba con 34 diferentes disciplinas, posicionándolo como el único gimnasio de los 8 estudiados que presentaban una mejor diversidad de servicios, lo que les brindaba una propuesta de valor más competitiva con relación valor-precio.

En las recomendaciones principales, Solís, Guerrero y Hernández (2016) identificaron una necesidad de consolidar la imagen del gimnasio, donde la propuesta fue modernizar su presencia en medios digitales, mejorar los procesos de atención y fidelización, buscando también establecer la documentación adecuada por medio de un Manual de Operaciones. Se propuso, entre otras acciones, el desarrollo de una aplicación móvil para gestión de servicios, rediseño del proceso de matrícula y pago, promoción por redes sociales, mejoras en la infraestructura, búsqueda de convenios para parqueo, expansión del mercado a nuevas prácticas como el Zumba, Insanity y Crossfit, y una recomendación de expansión por medio de franquicias.

En conclusión, esta investigación brindó al gimnasio una ruta clara para modernizar su estrategia comercial, mejorar la experiencia del cliente y optimizar su presencia en el mercado, demostrando cómo el mercadeo, cuando se basa en datos reales y buenas prácticas del sector, puede convertirse en un motor sólido para el crecimiento empresarial en la industria fitness.

Antecedentes internacionales:

- I. ENHANCING GYM SERVICES: A DOUBLE DIAMOND APPROACH TO SERVICE CONCEPT DEVELOPMENT. Sari Kippo, 2024.

En esta investigación, Kippo (2024) presentó una propuesta de desarrollo de servicios enfocada en mejorar la experiencia del cliente en Mayor's Gym. El objetivo principal fue identificar oportunidades de mejora en los servicios actuales donde formularon recomendaciones accionables que permitieran fortalecer la experiencia y fidelización de clientes, atraer nuevos usuarios y optimizar la toma de decisiones por parte de la junta directiva por medio de oportunidades razonables que pudieran satisfacer las capacidades de los recursos con los que contaban.

La investigación adoptó un enfoque cuantitativo por medio de los resultados obtenidos de una encuesta estructurada aplicada a clientes actuales, antiguos y potenciales, complementada con análisis cualitativos de respuestas abiertas. El estudio fue guiado por el modelo de diseño de servicios "Double Diamond" o "Doble Diamante", por su traducción al español, lo que permitió realizar un recorrido estructurado que incluyó diagnóstico del estado actual, definición de áreas de mejora, y desarrollo de propuestas para la implementación de soluciones.

La población objetivo se centró en clientes activos del gimnasio y en personas que habían utilizado o considerado utilizar el servicio anteriormente, por medio de la cantidad de suscriptores de las redes sociales del gimnasio, lo que contemplaba alrededor de 7280 personas. Se utilizó una muestra aleatoria de 137 personas, a las que se les aplicó una encuesta donde se buscaba principalmente identificar cuales servicios del gimnasio beneficiaban más, lo que daba

conocimiento de la situación actual de satisfacción del cliente, y brindaba ideas para optimizar los servicios brindados.

Uno de los principales hallazgos fue que los clientes valoraban altamente la calidad del equipo de gimnasio, la locación, y la atmósfera del gimnasio, brindaron respuestas sobre el interés de servicios adicionales como entrenamiento personal, sauna y masaje, también, el promedio de respuestas relacionadas a satisfacción reveló que los clientes estaban más satisfechos con el conocimiento y ayuda que recibían del staff, y el servicio al cliente en general, donde dieron una calificación de 4.7 de 5. Sin embargo, también se identificaron áreas de mejora, principalmente relacionadas con la limpieza e higiene del gimnasio, espacio de casillero y las facilidades de las duchas.

Los datos revelaron que, aunque la satisfacción del cliente era considerablemente positiva (4 de 5), existían brechas relacionadas con la variedad de equipo existente, el mantenimiento que catalogaron como poco frecuente en algunos casos. También se reportó la necesidad de implementar servicios adicionales como aire acondicionado, mayor espacio de parqueo, y el sauna para las mujeres, ya que el que existía era únicamente para hombres.

Kippo (2024) concluyó que para sostener e incrementar la fidelización de los usuarios, era fundamental reforzar la calidad de los servicios, mantener el equipamiento en condiciones óptimas por medio de protocolos de mantenimiento semanales, y ampliar gradualmente la oferta con servicios adicionales bajo demanda como los masajes. Se recomendó trabajar en la estandarización de procesos de atención, tomando en cuenta la opinión y sugerencias de los clientes, y optimizar el uso de redes sociales como principal canal de comunicación y atracción de nuevos usuarios, lo que evidenció que la principal estrategia de mejora y crecimiento debía estar enfocada en la experiencia y opinión de los clientes.

- II. Definición de un plan de mercadeo digital para el gimnasio Athletic en Colombia que les permita el crecimiento de las ventas. Laura Daniela Rey, Diana Granda, Juan Manuel Prado, 2022

En este proyecto, Rey, Granda y Prado (2022) propusieron el desarrollo de un plan de mercadeo digital para el gimnasio Athletic, que pertenecía al grupo de Inversiones en Recreación, Deporte y Salud S.A., donde buscaron plantear estrategias para impulsar las ventas y consolidar la presencia de la marca en el segmento de bajo costo del mercado colombiano. El trabajo buscó desarrollarse sobre el desafío de adaptación del negocio postpandemia, en un entorno donde los hábitos de los consumidores se tuvieron que digitalizar por las restricciones que había en el momento, y posterior, buscar maneras de crecimiento y atracción de clientes después de esta crisis de salud, mientras que se continuaba fomentando las prácticas de actividad física.

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, donde se utilizaron encuestas que dieron datos relevantes hacia los objetivos que querían cumplir y brindaron mayor claridad sobre las propuestas y estrategias que debían implementar, sin embargo, también adoptaron algunos componentes cualitativos que permitían darle profundidad a los resultados basado en la opinión de los usuarios y consolidaban sus resultados.

La población de estudio estuvo enfocada en clientes actuales y potenciales del gimnasio que quisieran tener hábitos saludables o fitness, tomando en cuenta los 17.000 afiliados en promedio que tenía el gimnasio, principalmente personas entre los 19 y 69 años, donde, consecuentemente aplicaron una encuesta a 99 personas como muestra aleatoria de los que quisieron participar del estudio.

Entre los principales hallazgos, se identificó que el 80% de los encuestados tenían una edad entre los 25 a 50 años, donde, el 43% de las personas invertían más de 5 horas semanales para la actividad física, lo cual reflejó una mayoría de personas realmente interesadas en el ejercicio. Asimismo, se detectó la importancia de fortalecer la presencia en redes sociales para expandir el alcance y fomentar buenos hábitos para los colombianos.

Rey, Granda y Prado (2022) concluyeron que la sostenibilidad del modelo de negocio de Athletic debía pasar por una transformación digital, no solo en términos de promoción, sino también en la experiencia completa del cliente para entrar y posicionarse en los mercados digitales y así expandirse a más lugares de Colombia que ayudara a promover una vida más saludable.

III. Aplicación de estrategias de crecimiento para optimizar la rentabilidad de la empresa “CLAUDIPLAST COLOR” en la ciudad de Chiclayo – Lambayeque en el periodo 2019. Pamela Janet Vasquez Polo, 2020.

En este trabajo, Vásquez (2020) planteó un análisis sobre las estrategias de crecimiento más adecuadas para optimizar la rentabilidad de CLAUDIPLAST COLOR, una empresa dedicada a la venta de artículos para fiestas infantiles en la ciudad de Chiclayo, Perú, donde el objetivo principal del estudio fue proporcionar a la empresa de herramientas y conocimiento para sostener su crecimiento y solidificar su posición en el mercado.

Según Vásquez (2020), la investigación adoptó un enfoque mixto, de tipo aplicado, descriptivo y con diseño no experimental y transversal. A diferencia de estudios realizados con enfoque al cliente, este trabajo se centró en el desempeño interno y la toma de decisiones estratégicas de la propia empresa, lo que permitió abordar la investigación desde una perspectiva

más gerencial o administrativa, donde se realizó un diagnóstico financiero, análisis FODA, revisión de indicadores de rentabilidad y evaluación de procesos internos. Como parte de las herramientas utilizadas para los resultados, se mencionó el uso de análisis documental, guía de entrevista y encuesta, y un test para la validación del proyecto.

Entre los principales hallazgos, se identificaron deficiencias en la administración del negocio, relacionadas a la ausencia de análisis y planificación adecuada de los servicios que brindaban, escaso uso de métodos o herramientas para el control y falta de estrategias en la participación que tenían en el mercado.

Se resaltó como uno de los principales atractivos la constante innovación de productos que ofrecían, ya que contaban con productos nuevos que salían al mercado, además de ofrecer personalizaciones, lo cual permitía diferenciarse en el mercado, por otro lado, la carencia de presencia tecnológica que tenían para transacciones administrativas no favorecía la posición interna y en el mercado externo.

Se propuso la incorporación de maquinaria que ayudara a la impresión de materiales personalizados que aumentarían la eficiencia operativa y les brindara mayor oportunidad de ganancias, así como la implementación de canales de distribución como entregas a domicilio y compras por internet. Adicionalmente, se fijó la estrategia de promoción selectiva que describió la posibilidad de enfocarse en clientes de la zona donde el tiempo de entrega fuera reducido de 48 horas a 24, y oportunidades de brindar descuentos a empresas corporativas.

En conclusión, el estudio destacó que debían mejorar los descuentos aplicados a clientes para tener mayor equilibrio entre los costos de venta y las ventas realizadas, cuyo principal objetivo era permitirle a la empresa no solo incrementar sus ganancias, sino gestionar mejor los

recursos existentes, mejorar el manejo de inventario y anticiparse a los cambios del mercado, optimizando su administración operativa para mejores resultados.

IV. Estrategias de crecimiento empresarial para el posicionamiento de Oso Food Truck en la ciudad de Chiclayo – 2018. Jesús Alberto Eyzaguirre Rodríguez, 2019.

En este estudio, Eyzaguirre (2019) planteó un análisis sobre las estrategias de crecimiento que mejor se alineaban al emprendimiento Oso Food Truck dentro del sector gastronómico en la ciudad de Chiclayo. El objetivo principal fue identificar tácticas que le permitieran diferenciarse dentro de un mercado altamente competitivo y con presencia creciente de negocios tipo “Food Truck”, principalmente en el uso de herramientas que mejoraran su exposición y atracción de nuevos clientes tomando en cuenta el interés de la población.

La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, a través de la aplicación de encuestas que tuvieron el fin de conocer las percepciones sobre el producto y el servicio, y que brindaron más información sobre la demanda actual, lo cual brindó herramientas que guiaron el estudio.

La población de interés estuvo direccionada a los clientes de la empresa de los últimos 3 meses, además de personas que les gustara la comida rápida, principalmente hamburguesas, en la ciudad de Chiclayo, tomando como muestra a 122 personas como posibles consumidores del “Food Truck”.

Entre los principales resultados, Eyzaguirre (2019) identificó que el 56.6% de los clientes rondaban una edad entre los 21 a 50 años, donde el 58.2% contaban con grado universitario, lo cual indicó que las personas trabajadoras o universitarias presentaban mayor interés en los productos que ofrecían, y, por ende, las estrategias debían estar dirigidas mayormente a esta

población y a la expansión del mercado. Por otro lado, también se encontró que el 50% de los encuestados evidenciaron que el reconocimiento que tenía el negocio en el mercado era indiferente, permitiendo identificar que debían mejorar en la diferenciación y la propuesta de productos para poder sobresalir y posicionarse mejor.

Eyzaguirre (2019) recomendó implementar un plan de marketing digital enfocado en redes sociales, específicamente en Facebook e Instagram, con el fin de aumentar la visibilidad, y actividad para la atracción de clientes. Además, se planteó la incorporación del servicio de entrega a domicilio, como medio para expandir el alcance geográfico y atender sectores con menor acceso a puntos fijos.

El estudio concluyó que el emprendimiento debía mejorar su identidad por medio del establecimiento de visión y misión, ya que de esta manera se podría mejorar el manejo operativo brindando mayor seguridad de hacia dónde querían llegar, ya que, a pesar de que el servicio brindado tenía reseñas positivas, no se contaba con la presencia adecuada en redes sociales para expandir el alcance.

V. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CONSOLIDACIÓN Y EL CRECIMIENTO DEL GIMNASIO GYM CLUB PARADISE, OTZOLOTEPEC, MÉX. Alonso Hidalgo Cesario, 2015.

En este estudio, Hidalgo (2015) propuso una estrategia de planificación enfocada en consolidar y promover el crecimiento del gimnasio “Gym Club Paradise”, ubicado en el municipio de Ocotlán de México, cuyo propósito fue mejorar la estructura organizacional y administrativa para alcanzar los objetivos que tenían planteados en cuanto al servicio ofrecido y la promoción de los productos, tomando en cuenta las necesidades de los consumidores y las

capacidades económicas que presentaban, enfocados también en estrategias que permanecieran con el tiempo y tuvieran la capacidad de adaptación.

La investigación adoptó un enfoque predominantemente cualitativo, brindando diversas definiciones que justificaron el estudio, además que ayudaron a contextualizar la importancia que tenía, así como la orientación de hacia dónde se deseaba llegar referente a los objetivos planteados. Se incluyó también algunas herramientas cuantitativas que permitieron evidenciar con resultados las principales percepciones e intereses de los clientes que contribuirían a la formulación de las estrategias para mejorar los servicios actuales y brindar ideas sobre la expansión del negocio.

La población de estudio estuvo compuesta por los usuarios del gimnasio, principalmente jóvenes y adultos residentes de Ocotlán y zonas aledañas, donde se mencionaron aproximadamente 115 usuarios en promedio mensuales entre los 18 a 40 años, sin embargo, el estudio no describió explícitamente mayor detalle en la cantidad de clientes que respondieron a la encuesta, por ende, no existió mayor detalle sobre el manejo de la población y muestra.

Entre los hallazgos más relevantes, el estudio destacó que a pesar de los diferentes servicios que se brindaban, no solo en los ejercicios aeróbicos y musculares que ofrecían, sino también los productos deportivos y suplementos alimenticios que vendían, no se contaba con una estrategia de mercadeo adecuada, ya que únicamente se promocionaban por medio de periódicos locales y tarjetas de presentación, lo que les dejaba un mercado sin atender a través de las redes sociales y métodos de difusión locales que fueran más llamativos.

Se dió a conocer que algunos de los equipos que tenían relacionados a funciones cardiovasculares y musculares, a pesar de preservarse en excelentes condiciones, tenían un retraso tecnológico de aproximadamente 8 años, lo que evidenció una desactualización en la tecnología

que usaban, demostrando un área de oportunidad para actualizarse y mejorar la maquinaria que tenían para ofrecer un mejor servicio.

Hidalgo (2015) identificó que existía una falta en el control y administración de los recursos, una línea de productos limitada, y una deficiencia en la comunicación de la empresa, lo cual impedía que retuvieran o aumentaran significativamente los clientes. Es por esto, que se enfocó en 5 principales áreas para mejorar, las cuales fueron el mercadeo, organización de recursos, el área económica y financiera, los servicios brindados, y la innovación.

Se recomendó implementar encuestas semestrales que permitieran identificar las necesidades de los clientes y la satisfacción de los servicios, así como la implementación de buzones de comentarios y sugerencias, lo que brindaría mayor oportunidad de tomar en cuenta las percepciones de los clientes para el mejoramiento general de las condiciones del gimnasio.

Hidalgo (2015) concluyó en que era necesario aplicar diferentes tipos de paquetes promocionales que fueran atractivos para nuevos prospectos de clientes, así como fortalecer la comunicación interna entre los dueños del negocio y los colaboradores, ya que de esta manera podrían consolidarse internamente, para tener las bases sólidas de sus servicios, y así poder expandirse con mayor sentido y organización. También, se reconoció la necesidad de implementar un nuevo software que permitiera mejorar los controles organizacionales y administrativos de las rutinas y socios que evidenciaran el progreso, y permitieran mejor manejo del inventario y facturación.

Como conclusión general de la sección de antecedentes, se pudo evidenciar que las investigaciones recopiladas coinciden en la importancia de contar con estrategias de crecimiento estructuradas, que respondan a un análisis realista del entorno y a las capacidades internas de cada

organización. La mayoría de los estudios integraron herramientas de planificación estratégica, evaluaciones y análisis de mercado, mejoras operativas y propuestas de diversificación de servicios, como maneras para consolidar y expandir su presencia en el mercado y mejorar la experiencia de sus clientes. Estos hallazgos representan una base valiosa para el desarrollo de una propuesta que permita a Fidem Training Center avanzar hacia un crecimiento integral y adaptado a su realidad.

1.1.2 Delimitación del problema

La investigación se realizará con el personal y clientes del centro de acondicionamiento físico Fidem Training Center ubicado en Desamparados, Costa Rica durante el tercer cuatrimestre de 2025

1.1.3 Justificación

En los últimos años, el sector de acondicionamiento físico en Costa Rica ha experimentado un crecimiento significativo, impulsado por el interés creciente en prácticas que promuevan el bienestar integral de las personas. Este crecimiento ha favorecido el desarrollo de centros especializados en CrossFit y entrenamiento funcional, cuyo enfoque personalizado y dinámico ha captado la atención de un público cada vez más exigente. El crecimiento del sector ha intensificado la competencia, haciendo evidente la necesidad de contar con estrategias sólidas que no solo aseguren la continuidad del negocio, sino que le permitan proyectarse con claridad hacia el futuro.

El interés principal de la presente investigación es analizar, desde una perspectiva realista y aplicable, cuáles son los factores que Fidem debe considerar para definir una estrategia de crecimiento coherente con sus capacidades actuales. Conocer a fondo los recursos con los que cuenta el centro, cómo los está utilizando y qué le exige cada posible vía de expansión, permitirá

no solo tomar decisiones mejor fundamentadas, sino también fortalecer su propuesta de valor de forma integral.

Más allá del beneficio particular que esta información puede representar para Fidem, el estudio responde también a una inquietud más amplia: cómo contribuir a que estas propuestas deportivas se consoliden en la promoción de estilos de vida saludables. La meta no es solo crecer por crecer, sino hacerlo con sentido, entendiendo que cada decisión estratégica tiene implicaciones directas en la calidad del servicio, la estabilidad del equipo de trabajo y la experiencia de quienes confían en estos espacios para mejorar su salud.

Este trabajo busca lograr generar conocimiento aplicable, aportando al desarrollo de un ecosistema donde el emprendimiento, la salud y la estrategia puedan converger de manera coherente y sostenible.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los factores para determinar la estrategia de crecimiento adecuada para el centro de acondicionamiento físico Fidem Training Center en Desamparados durante el tercer cuatrimestre de 2025?.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Analizar los factores para determinar la estrategia de crecimiento adecuada para el centro de acondicionamiento físico Fidem Training Center en Desamparados durante el tercer cuatrimestre de 2025

1.3.2 Objetivos específicos

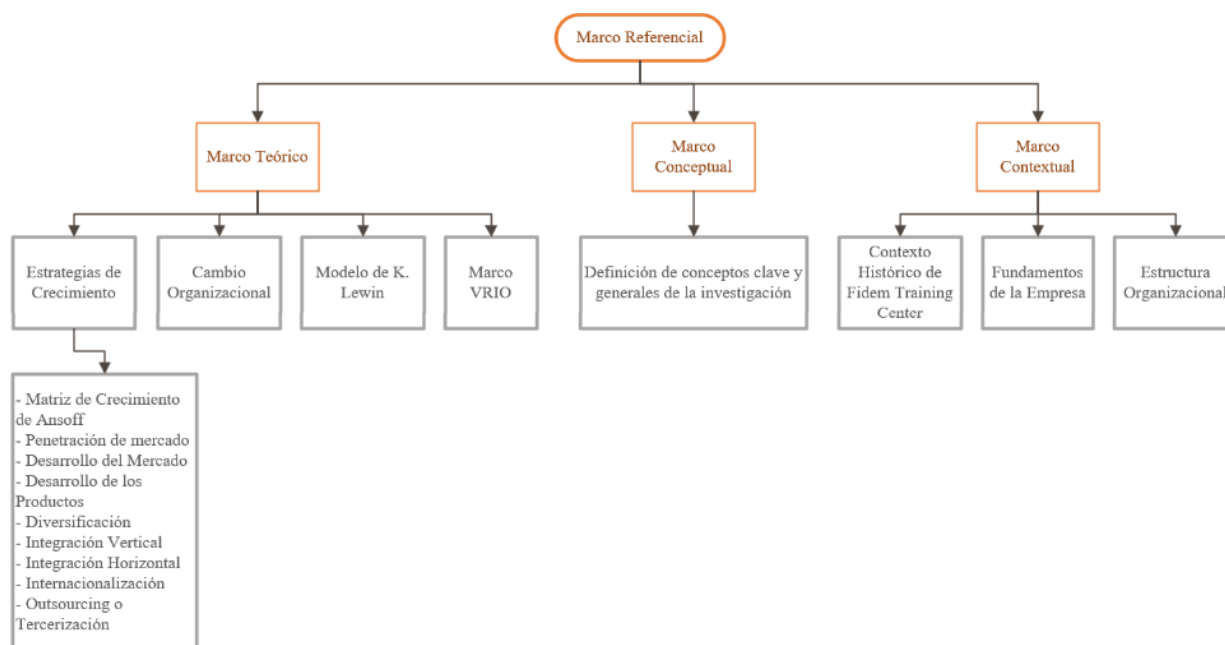
- Identificar los requerimientos de las estrategias de crecimiento con relación a los recursos y capacidades de la empresa.
- Catalogar los recursos y capacidades actuales de la empresa en relación con las estrategias de crecimiento y sus requerimientos.
- Relacionar una estrategia de crecimiento con los recursos y capacidades actuales de la empresa en búsqueda de encontrar la adecuada.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

En esta sección se desarrollan los apartados principales de la investigación. El marco teórico expone diferentes estrategias de crecimiento, brinda contexto sobre el cambio organizacional, el modelo de Lewin, y el marco VRIO ampliando necesariamente en los componentes centrales sobre el crecimiento de una empresa. El marco conceptual presenta los conceptos más relevantes al estudio, y finalmente, el marco contextual aborda el contexto histórico, fundamentos y estructura organizacional del objeto de investigación, el centro de acondicionamiento físico Fidem Training Center. Asimismo, a continuación, se ilustra un mapa conceptual del marco referencial.

Figura 1

Marco Conceptual del Marco Referencial



Fuente: Elaboración propia

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Estrategias de Crecimiento

Para profundizar en la investigación, es necesario establecer un contexto teórico que exponga el trasfondo de los principales agentes a analizar, donde, en este caso particular, el enfoque se centra en las estrategias de crecimiento.

Desde la perspectiva empresarial, es fundamental desarrollar estrategias que permitan cumplir el objetivo principal de toda organización: crecer y consolidar su posición en el mercado. Para ello, resulta relevante evaluar los recursos y capacidades con que cuenta la empresa, de manera que las estrategias se ajusten a su situación actual, sirvan como base para la toma de decisiones y contribuyan a generar una ventaja competitiva sostenible y significativa para la organización.

Se podría considerar que las empresas pueden crecer de 2 maneras, de manera interna donde buscan expandir y optimizar los servicios y recursos actuales, y el crecimiento externo que busca adquirir otras empresas para poder utilizar otros recursos, expandir sus capacidades y su presencia en el mercado.

Munuera y Rodríguez (2020) en su libro “Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección” definen la estrategia empresarial como:

Munuera y Rodríguez, 2020:

“Un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos, las capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella” (p.42)

En esta definición se resalta la importancia de mantener una ventaja competitiva que asegure la permanencia y el éxito continuo de la empresa en el mercado.

También, Munuera y Rodríguez (2020) citan a Kay (1993) que indicó:

“El vínculo entre las capacidades de la organización y los retos a los que se enfrenta son el elemento más importante a la hora de comprender el éxito y el fracaso de las empresas. No hay recetas genéricas para el éxito empresarial. No puede haberlas, puesto que si las hubiera, su adopción generalizada eliminaría cualquier ventaja competitiva que pudiesen ofrecer... Los fundamentos del éxito empresarial son únicos y exclusivos de cada empresa” (p.44)

Lo cual confirma aún más que cada estrategia que se plantea debe ser única, aunque su esencia sea la misma para diferentes organizaciones, el éxito de esta radicarán en la alineación con los objetivos y deseos a los que la empresa en específico desee llegar.

Según Munuera y Rodríguez (2020) consideran que para el desarrollo de una estrategia se deben considerar 3 partes fundamentales, que serían decidirse sobre una ventaja que les permita defenderse en el mercado y sea sostenible con el tiempo, tomar en cuenta la posición y comportamiento de sus competidores, y conocer que recursos están disponibles para ser invertidos en esta estrategia.

Antes de poder establecer una estrategia de crecimiento, es importante identificar hacia qué dirección se desea crecer, es por esto que Munuera y Rodríguez (2020) hacen referencia a la matriz de crecimiento de Ansoff como un método para poder identificar correctamente este camino.

Figura 2.

Matriz de Crecimiento de Ansoff



Fuente: Extraído del libro Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección, 2020. p.199

Munuera y Rodríguez (2020) aclaran que el uso de una estrategia de crecimiento intensivo debe ser utilizado únicamente cuando las oportunidades de una empresa no han sido explotadas en su totalidad, mientras que la de diversificación se utilizan cuando las posibilidades de expansión en el mercado actual han sido agotadas y se deben integrar nuevos mercados y categorías para poder continuar creciendo.

Para brindar mayor perspectiva, es necesario definir cada estrategia planteada, por lo que al ir desarrollando cada una, podremos descubrir las principales características y de qué manera se emplean.

Penetración de mercado

Esta estrategia se aplica cuando la empresa decide crecer con los productos o servicios actuales y en los mismos mercados donde opera, ya que permite obtener mayor conocimiento del mercado, consolidar presencia, identificar áreas de mejora, desarrollar potencial y analizar la

competencia existente. Según Munuera y Rodríguez (2020), esta estrategia puede ser menos riesgosa, debido a que potencia los productos o servicios actuales sin cambios significativos. No obstante, también implica amenazas, ya que puede limitar las oportunidades de crecimiento al reducir las posibilidades de nuevas propuestas estratégicas fuera del mercado en el que la empresa ya participa.

En esta misma estrategia, se pueden clasificar 3 modalidades a las que denominaron no excluyentes: incremento de la cuota de mercado, aumento en el uso o consumo del producto actual, y la búsqueda y atracción de nuevos usuarios. (Munuera y Rodríguez, 2020)

El incremento de la cuota del mercado se aplica cuando se desea aumentar la participación en el mercado en periodos de crecimiento y cuando la competencia sea menos agresiva, recomendado cuando un producto o servicio cuenta con mayor potencial que el de los competidores, sin embargo, esta estrategia podría implicar un sacrificio en la rentabilidad de corto plazo. Las acciones más comunes en esta modalidad son aumentar la promoción, reducir precios o diferenciar el producto de alguna manera.

El aumento en el uso o consumo del producto actual busca directamente incrementar la frecuencia, la cantidad o las aplicaciones del producto sin quitar clientes a la competencia. Para esta modalidad se debe definir la frecuencia o cantidad ideal de uso y se promueve mediante publicidad o mejoras en la conveniencia brindando nuevas formas de utilizar el producto para ampliar los momentos y contextos de consumo.

Para la búsqueda y atracción de nuevos usuarios, se busca, como el nombre indica, atraer nuevos clientes que actualmente no consumen su producto o servicio, buscando la manera de convencimiento de por qué deben comenzar a consumirlo.

Desarrollo del Mercado

El objetivo de esta estrategia es utilizar los productos o servicios actuales de la empresa e introducirlos a nuevos mercados. Munuera y Rodríguez (2020) consideraron que en esta estrategia se podían identificar 2 modalidades, una relacionada a la expansión hacia nuevos segmentos del mercado objetivo, y otra relacionada con la expansión geográfica que abarca niveles regionales, nacionales o hasta internacionales.

Munuera y Rodríguez (2020) mencionan que la apertura de nuevos canales de distribución son considerados parte de la estrategia del desarrollo del mercado, sin embargo, puede también incluir elementos de la penetración de mercado debido a que no necesariamente se requiere abrir un nuevo segmento, sino que busca incrementar los clientes o consumo del producto o servicio.

Un ejemplo mencionado por Munuera y Rodríguez (2020) indica como las empresas que fabrican productos médicos y farmacéuticos sin receta pueden expandirse en el mercado utilizando otros canales de distribución por medio de supermercados o tiendas minoristas, lo cual les da apertura a llegar a nuevos clientes. Sin embargo, los canales de distribución evolucionan con el mercado, por lo que es importante mantenerse atentos a nuevas oportunidades, evaluando también los riesgos que conlleva su ampliación, como posibles conflictos con los canales ya establecidos.

Desarrollo de los Productos

Esta estrategia se enfoca en la innovación y la actualización de la cartera ya sea de servicios o productos ofrecidos para adaptarse a la demanda cambiante de los clientes. Munuera y Rodríguez (2020) indican que esta estrategia es más adecuada para empresas que tengan recursos de investigación y desarrollo, ya que se requiere conocimiento y experiencia sobre los mercados actuales para poder identificar que mejoras se pueden adoptar.

Munuera y Rodríguez (2020) mencionan que para la estrategia de desarrollo de productos se requiere el uso de alguna de 5 alternativas disponibles que son: Incorporar nuevas funciones o atributos a un producto, mejorando el atractivo del mismo, Mejorar la calidad o prestaciones del producto, Expandir la línea de productos, rejuvenecer la línea de productos, lo que implica una actualización con base a los avances del mercado, o la creación o lanzamiento de productos nuevos que sean compatibles a los ya existentes.

Esta estrategia podría emplearse con el fin de expandir el catalogo de los servicios o productos que una empresa ofrece, manteniéndose fiel a los mercados en los que opera, pero también adaptándose a las necesidades de los consumidores.

Diversificación

Munuera y Rodríguez (2020) plantean la estrategia de diversificación para usarse únicamente cuando se han agotado las posibilidades de expansión en el mercado actual, cuando no se puede hacer frente a la fortaleza de la competencia, o cuando existen diferentes mercados en crecimiento que dan mayor rentabilidad.

La diversificación suele emplearse principalmente como una estrategia para reducir riesgos globales, especialmente cuando el mercado tradicional se encuentra saturado. También resulta relevante cuando existe la oportunidad de invertir excedentes financieros, aprovechar recursos o conocimientos críticos que están infrutilizados, o bien, fortalecer la posición competitiva de la empresa.

Munuera y Rodríguez (2020) establecen 2 formas de diversificación, relacionada y no relacionada, donde la diversificación relacionada implica expandirse hacia negocios que comparten procesos de fabricación, marketing o tecnología con la actividad principal, aprovechando sinergias para fortalecer la competitividad., donde estas sinergias pueden reducir

costos mediante economías de escala o mejorar la diferenciación de productos. Sin embargo, su implementación conlleva riesgos, ya que no siempre se logran resultados concretos y, en algunos casos, los costos de coordinación pueden superar los beneficios obtenidos. Mientras que la diversificación no relacionada implica expandirse hacia un nuevo negocio que no tiene conexión clara con ningún área existente de la empresa.

Para que una estrategia de diversificación sea efectiva, es fundamental que genere valor y permita a la empresa diferenciarse en el mercado. Entre las principales vías para lograrlo se encuentran la adquisición y reestructuración de empresas con bajo desempeño, comprendiendo que una gestión más eficiente puede mejorar sustancialmente sus resultados, por lo que esta estrategia suele implicar sustituir al equipo directivo por uno más capacitado, priorizar la calidad, la innovación y el servicio al cliente.

Otra opción es transferir habilidades entre negocios, ya sea integrando actividades vinculadas al negocio principal o incursionando en sectores distintos con la expectativa de que ciertas capacidades contribuyan a optimizar el rendimiento.

Finalmente, se puede generar valor mediante economías de alcance, las cuales se obtienen cuando diferentes unidades comparten recursos, reduciendo costos y fortaleciendo la posición competitiva en el conjunto de negocios de la empresa.

Un desafío frecuente en la diversificación es que los costos administrativos que conlleva pueden superar el valor que esta genera. Dichos costos aumentan conforme crece el número de negocios gestionados y se intensifican cuando es necesaria una alta coordinación entre ellos, como en la transferencia de habilidades o el uso compartido de recursos. Por ello, la diversificación solo resulta conveniente si el valor que produce supera estos costos, o cuando existen recursos excedentes y capacidades disponibles que puedan destinarse a nuevas oportunidades.

Integración Vertical

La integración vertical es una forma de diversificación que implica que una empresa amplíe su actividad hacia diferentes niveles dentro del proceso productivo o de distribución. Esto significa que la compañía asume responsabilidades en etapas que anteriormente no gestionaba, cubriendo así el ciclo completo de producción de sus bienes o servicios.

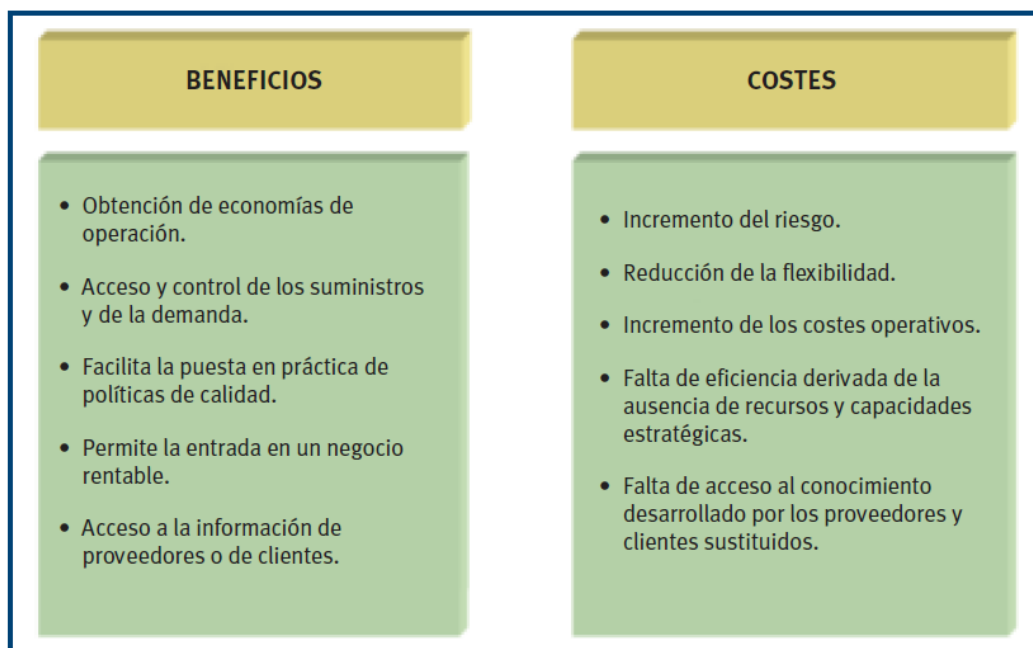
La integración vertical puede ser hacia arriba o ascendente, cuando la empresa toma control sobre sus proveedores o fuentes de insumos, con el fin de asegurar el suministro y proteger recursos estratégicos, especialmente en casos donde los proveedores carecen de la capacidad técnica o interés para cumplir con las necesidades específicas de la empresa.

Por otro lado, la integración vertical hacia abajo o descendente ocurre cuando la empresa avanza hacia actividades más cercanas al consumidor final, ya sea en etapas productivas posteriores o en la distribución, con el objetivo de controlar mejor la llegada de sus productos al mercado y comprender mejor las demandas de sus clientes.

Munuera y Rodríguez (2020) ilustraron algunos beneficios con la estrategia de integración vertical, pero también hicieron una comparativa con los costes relacionados que a continuación se muestra.

Figura 3

Beneficios y Costes de la Integración Vertical



Fuente: Extraído del libro Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección, 2020. p.219

Según lo anterior planteado por Munuera y Rodríguez (2020), se entiende que la integración vertical puede aportar varios beneficios, como economías operativas, control sobre suministros y demanda, mejora en la calidad, acceso a oportunidades rentables y mejor flujo de información entre las partes involucradas.

Esto se logra al combinar procesos productivos, reducir costos de transacción y asegurar la calidad de insumos y productos finales. Sin embargo, también implica riesgos y costos importantes. La mayor inversión y compromiso con proveedores o clientes internos reduce la flexibilidad para adaptarse a cambios y puede aumentar la rigidez operativa.

Además, los costos administrativos y de coordinación pueden superar los ahorros esperados, y la empresa puede enfrentar dificultades si carece de los recursos o competencias

necesarias para manejar la integración de manera eficiente. Por tanto, es crucial que el valor generado supere estos costos y desafíos para que la integración sea una estrategia viable.

Integración Horizontal

La integración horizontal “busca mayor control de los competidores” (Uribe, 2021. p. 48) se aplica cuando una empresa adquiere un nuevo negocio que le permita posicionarse en el mercado, obtener beneficios económicos y explotar la sinergia de los negocios adquiridos. Este tipo de operaciones se lleva a cabo entre competidores que fabrican productos similares, y que con frecuencia comparten o compiten por los mismos proveedores y clientes.

Al concretarse la fusión o adquisición, la nueva empresa resultante puede obtener ahorros significativos en áreas como la producción, la distribución, las ventas y el marketing, aprovechando la mayor escala y la optimización de recursos. (Cómo funciona una empresa, Guía gráfica para el éxito empresarial (2024) Dorling Kindersley. (Editorial DK). p.45)

Esta estrategia es adecuada cuando la organización tiene capacidad para administrar su propio negocio, y cuando las economías de escala generan ventajas competitivas significativas o cuando la empresa participa en una industria en crecimiento.

La integración horizontal puede ser hacia adelante, que se enfoca en obtener mayor control de los canales de distribución y es conveniente cuando los distribuidores actuales resultan costosos, cuando la empresa cuenta con infraestructura para distribuir directamente o cuando los márgenes de rentabilidad de los distribuidores son elevados.

Por otro lado, la integración horizontal hacia atrás busca controlar a los proveedores y se aplica cuando estos son costosos o poco confiables, cuando la empresa puede autoabastecerse o cuando los proveedores presentan márgenes de rentabilidad altos.

Internacionalización

La razón principal por la que las empresas deciden internacionalizarse es debido a la globalización, ya que ha hecho que “el mercado de referencia natural de las empresas esté constituido por el conjunto de países industrializados” (Munuera & Rodríguez, 2020, p. 228), conocidos como la Tríada (Unión Europea, América del Norte y Japón), que representan aproximadamente el 15 % de la población y el 75 % de la producción mundial.

Según Munuera y Rodríguez (2020), “hoy en día ya no es suficiente con ser competitivo en el ámbito geográfico más próximo” (p. 228), ya que cualquier negocio puede enfrentarse a competidores globales en su propio mercado, y esto impulsa a las empresas grandes y pequeñas a adaptarse y competir en un contexto donde las fronteras de mercado disminuyen.

La evolución de los productos y servicios en distintos mercados es otro factor clave que influye en las decisiones empresariales, ya que el ciclo de vida internacional de un producto muestra cómo, inicialmente, los países con altos ingresos y gran consumo suelen ser exportadores, pero con el tiempo pueden perder esa posición y convertirse en importadores del mismo bien. Este cambio en la ventaja competitiva, conforme el producto avanza en los mercados globales, evidencia que resulta insostenible mantener estrategias de mercado autónomas y desconectadas del entorno internacional.

De acuerdo con Munuera y Rodríguez (2020), el ciclo de vida internacional de un producto se desarrolla en cuatro fases. Primero, los países de renta alta introducen el producto en sus propios mercados debido a la demanda y la necesidad de ajustes rápidos. Luego, comienzan a exportarlo a países de renta media, donde también inicia la producción local. En la tercera fase, la fabricación se traslada a países de renta baja, aprovechando menores costos. Finalmente, estos últimos

exportan a los países de renta alta, compitiendo directamente en el mercado original. Esto se visualiza de la siguiente manera:

Figura 4

ANALOGÍA CON LAS FASES DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO TRADICIONAL

	Fase 1 INTRODUCCIÓN	Fase 2 CRECIMIENTO	Fase 3 MADUREZ	Fase 4 DECLIVE
Manifestación de la potencia creativa de los países de renta alta. Se produce en el país de origen.				
Se exporta a otros países desde el país de origen.				
Surgen competidores en países de renta media.				
El país de origen produce en los países de renta baja.				
Producción propia en países de renta baja.				
El país de origen se convierte en importador.				

Fuente: Extraído del libro Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección, 2020. p.231

Para poder integrarse a un mercado internacional es de suma importancia realizar un análisis adecuado del entorno para poder tomar decisiones que se adapten a las capacidades del negocio y a las regulaciones del nuevo mercado.

Es por esto, que Munuera y Rodríguez (2020) señalan 5 etapas clave para la expansión internacional. La primera consiste en analizar el entorno del país de destino, considerando factores geográficos, históricos, culturales, económicos, políticos y legales. Luego, es necesario identificar y seleccionar los mercados que mejor se ajusten al producto o servicio, evaluando su atractivo y nivel de competitividad. La tercera etapa implica elegir la forma de ingreso más adecuada, como exportación indirecta o directa, subsidiarias comerciales o de producción. Posteriormente, se debe

definir el grado de estandarización o adaptación del producto al nuevo mercado. Finalmente, se implementa una estrategia de marketing internacional para lograr un posicionamiento efectivo.

Outsourcing o Tercerización

De acuerdo con lo descrito por Casas (2024), el outsourcing o tercerización es el proceso mediante el cual una organización contrata a empresas externas para encargarse de actividades específicas que no forman parte de su actividad principal. Esto permite concentrar los esfuerzos en las funciones esenciales, buscando mayor competitividad y productividad. Consiste en transferir procesos complementarios a terceros especializados, lo que puede resultar más económico al evitar la creación y mantenimiento de departamentos internos para estas funciones.

Esta práctica debe analizarse cuidadosamente, ya que puede generar efectos positivos y negativos. Implica cambios estructurales en la cultura, procedimientos, sistemas, controles y tecnología de la empresa, con el objetivo de mejorar resultados y centrar la energía en la actividad principal. Casas (2024) menciona que favorece la apertura de nuevos proveedores y empresas, lo que puede mitigar el desempleo, y busca otorgar mayor valor agregado mediante agilidad, reducción de tiempos y costos, así como optimización del talento humano.

Casas (2024) aclara que, si bien los términos outsourcing y tercerización se utilizan de forma similar, el primero suele referirse a la contratación de servicios en el extranjero, mientras que la tercerización se realiza dentro del mismo país.

Entre sus ventajas se encuentran la reducción de costos, el acceso a recursos y tecnología adicionales, la capacidad de adaptarse rápidamente a cambios y el enfoque en áreas clave. Entre sus desventajas, destacan costos mayores a los previstos, pérdida de control sobre la producción, riesgos de copia o perjuicio al negocio, posibles efectos negativos en los trabajadores y mayor

probabilidad de despidos en el caso del offshore outsourcing (este término se refiere a la subcontratación de servicios en otro país para encontrar la mano de obra más económica).

2.1.2 Cambio Organizacional

Para implementar diferentes estrategias de crecimiento, es importante considerar que este conlleva cambio. Por lo tanto, el cambio organizacional debe ir acompañado de una planificación que permita desarrollarlo de forma estratégica, tomando en cuenta la influencia de los recursos humanos, las capacidades individuales y la conciencia política de la empresa (Sabri y Sabri-Matanagh, 2024).

Según Sabri y Sabri-Matanagh (2024), el cambio puede involucrar tres dinámicas: receptividad, movilización y aprendizaje, y sus principales agentes son la cultura, la política y la estructura organizacional.

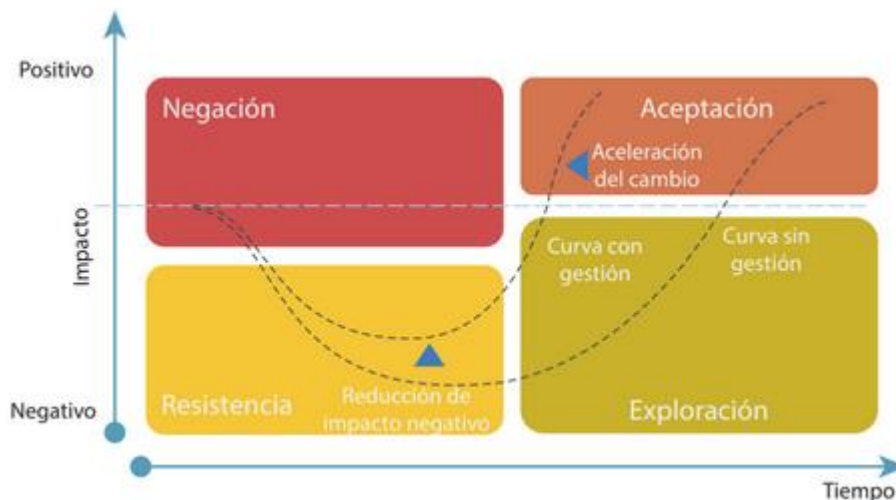
Para innovar e incrementar la eficiencia, una empresa debe estar dispuesta a un cambio constante y rápido, manteniendo la capacidad de adaptación para enfrentar el mercado de manera efectiva, Sabri y Sabri-Matanagh, 2024 señalan que el cambio organizacional implica una reasignación de recursos que facilita su implementación, y que someterse a este proceso es esencial para la sostenibilidad del negocio.

Parte del cambio organizacional implica enfrentar factores que dificultan una implementación fluida, como la falta de capacidad para identificar áreas de mejora vinculadas con la cultura organizacional y el comportamiento de los colaboradores, lo que puede generar resistencia, por lo que el éxito del cambio depende de la apertura y disposición de los empleados para adoptarlo y ajustarse a él.

Arroyo y Zambrano (2024) plantearon en el libro “Cambio organizacional sostenible Con metodologías ágiles y pensamiento Lean” una curva del cambio que ejemplifica las diferentes etapas que pueden tener las personas ante una reestructuración organizacional:

Figura 5

Curva del cambio



Fuente: Extraído del libro Cambio organizacional sostenible Con metodologías ágiles y pensamiento Lean, 2024. p.17

Como se refleja anteriormente, la implementación de un cambio suele desarrollarse en distintas etapas. La primera es la negación, que ocurre cuando las personas se enteran por primera vez de un proyecto de cambio. Salir de una zona de comodidad o costumbre genera cierto temor, por lo que intentar ignorar la nueva situación caracteriza esta fase inicial.

Superada la negación, puede surgir un periodo de resistencia, acompañado de emociones de inconformidad. Es común que las personas se opongan a lo desconocido, sin embargo, un abordaje adecuado puede disminuir esta resistencia. Entre las acciones que contribuyen a ello se encuentran: brindar información sobre los beneficios del cambio, involucrar al equipo en

decisiones y procesos, habilitar espacios de prueba, fomentar la participación y mostrar resultados concretos.

Una vez se supere la negación, se inicia una etapa de exploración que abre paso a una transición efectiva, destacando las oportunidades de crecimiento que el cambio ofrece y su contribución al logro de metas. Finalmente, se alcanza la aceptación, momento en que es posible establecer compromisos con los colaboradores, promover una integración positiva y favorecer el aprendizaje y crecimiento conjunto con la empresa.

Para implementar mejoras de manera efectiva, es fundamental contar con el apoyo tanto de los empleados como de los líderes de la empresa, de modo que, trabajando en conjunto, puedan superar los desafíos y colaborar para que los cambios resulten exitosos.

Según Arroyo y Zambrano (2024), existen 3 tipos de cambio: el cambio de desarrollo, que consiste en optimizar procesos y procedimientos previamente establecidos, el cambio de transición, que busca modificar el estado actual de la empresa para resolver problemas específicos, y que puede involucrar fusiones o adquisiciones, y el cambio transformacional, que impacta directamente en la cultura y el funcionamiento de la organización.

Arroyo y Zambrano (2024) también plantearon que un cambio es un proceso y no un evento, por lo que debe ser implementado por etapas o fases para garantizar su éxito, por lo que puede requerir varios meses, incluso años poder implementar cambios organizacionales.

2.1.3 Modelo de Cambio de K. Lewin

Hayes (2022) en su libro “The Theory and Practice of Change Management” plantea como la gestión del cambio parte de la idea de identificar la necesidad u oportunidad de transformarse, sin embargo, identificar el cambio no garantiza que ocurra. También menciona como Lewin describió que las organizaciones se encuentran en un equilibrio “cuasiestacionario”, comparable

al flujo constante de un río, donde las dinámicas internas se mantienen estables hasta que una intervención las modifica. Este equilibrio se sostiene por fuerzas que impulsan el cambio y fuerzas que lo frenan.

Para alterar el comportamiento organizacional, se puede aumentar la presión a favor del cambio o disminuir la resistencia que lo obstaculiza. Aunque ambos enfoques pueden generar resultados, Lewin advirtió que la presión excesiva incrementa la tensión, la emocionalidad y la reacción negativa, lo que puede dificultar el proceso. Por el contrario, reducir las fuerzas que se oponen al cambio tiende a disminuir la tensión, favorecer el compromiso y lograr transformaciones más sostenibles.

Hayes (2022) señala que Lewin propuso que un cambio exitoso requiere tres fases:

Fase 1: Descongelar

Consiste en romper el equilibrio entre las fuerzas que impulsan y las que restringen el cambio. Para lograrlo, se busca generar conciencia sobre la necesidad de transformación, proyectar una visión de un futuro más favorable y transmitir un sentido de urgencia. Esto ayuda a que las personas abandonen hábitos actuales y estén dispuestas a explorar alternativas más eficaces.

Fase 2: Moverse

Implica modificar actitudes, creencias, procesos, sistemas y estructuras con el fin de alcanzar un nuevo nivel de desempeño. El objetivo es desplazar el equilibrio hacia un estado distinto, favoreciendo comportamientos que apoyen la meta del cambio.

Fase 3: Recongelar

Se enfoca en reforzar y estabilizar los nuevos comportamientos para evitar retrocesos. La retroalimentación que confirma su efectividad y los incentivos que premian el nuevo rendimiento ayudan a consolidar las prácticas implementadas.

Hayes (2022) también menciona como algunos autores cuestionan la pertinencia del recongelamiento en entornos cambiantes, argumentando que las organizaciones deben permanecer adaptables, sin embargo, Lewin enfatiza que la consolidación, aunque sea temporal, es clave para evitar volver al estado anterior. Su propuesta sigue siendo influyente cuando se interpreta como parte de una teoría integral que incluye la teoría de campo, la dinámica de grupos y la investigación-acción.

Hayes (2022) plantea que el proceso de cambio comienza con la identificación de factores externos e internos que pueden influir en la organización. Los factores externos incluyen aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales o ambientales, mientras que los internos pueden abarcar la jubilación de personal clave o el desarrollo de nuevos productos. Reconocer la necesidad de cambio implica procesos complejos de percepción, interpretación y toma de decisiones, y si no se gestionan correctamente, pueden derivar en cambios inapropiados o en la falta de acción cuando es necesaria.

Es esencial construir relaciones de confianza entre los agentes del cambio y los afectados, asegurando comprensión mutua y consolidando la percepción positiva sobre la competencia, motivación y capacidad de apoyo de quienes lideran la transformación.

2.1.4 Modelo VRIO

El modelo VRIO permite evaluar la ventaja competitiva de una empresa por medio de 4 criterios los cuales son: Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización. Baporikar (2020) menciona que este modelo permite identificar la ventaja competitiva de los recursos disponibles de una empresa para alcanzar sus objetivos y posicionarse en el mercado, lo que facilita la creación de una estrategia competitiva. (p. 31).

Para determinar el valor competitivo, se plantean las siguientes preguntas para cada criterio Baporikar 2020, p 32.:

Valor: ¿Es un recurso valioso para lograr una ventaja?

Rareza: ¿Lo utiliza un pequeño grupo de empresas?

Imitabilidad: ¿Es costoso de imitar?

Organización: ¿Está la organización preparada en sus políticas y procedimientos para utilizar este recurso?

Lo que se puede ilustrar de la siguiente manera:

Figura 6

Cuadro del marco VRIO

V VALOR	R RAREZA	I INIMITABLE	O ORGANIZACIÓN	
×				DESVENTAJA COMPETITIVA
✓	×			PARIDAD COMPETITIVA
✓	✓	×		VENTAJA COMPETITIVA TEMPORALMENTE
✓	✓	✓	×	VENTAJA COMPETITIVA AÚN POR EXPLOTAR
✓	✓	✓	✓	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIDA

Fuente: Euncet Business School. <https://www.euncet.com/blog/es/que-es-analisis-vrio/>

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Empresa

La empresa se define como: “la entidad que combina factores de producción (tierra, capital, trabajo e iniciativa empresarial) para obtener bienes y servicios que ofrecerá a consumidores.”

(García, 2020, p.8). Esta debe contar con elementos humanos como los empleados y propietarios, elementos materiales e inmateriales como los bienes capitales, edificios, maquinarias, marca, logotipo, etc, y los elementos organizativos que es el conjunto de bienes materiales y humanos para desarrollar la actividad de la empresa efectivamente.

Sociedad de Responsabilidad Limitada

Se define sociedad de responsabilidad limitada como: “un tipo de sociedad mercantil de carácter capitalista, apropiada para sociedades con pocos socios y que no necesitan una cifra elevada de capital” (García, 2020, p.20). Y se menciona que debe contar con características específicas como: nombre o denominación social que no haya sido usado anteriormente, tener 2 o más socios, contar con un capital social, los socios poseen una responsabilidad limitada al capital asociado y deben tributar.

Recursos

Según la séptima acepción de recurso (Real Academia Española, s.f.), se define como un conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa. También, se entiende como recursos los factores productivos que se necesitan para elaborar bienes y servicios, elementos básicos empleados en la producción y distribución de bienes y servicios. (García, 2020, p.6).

Se pueden dividir como tangibles: “bienes de inversión o de capital, edificios, maquinarias, materias primas y los productos terminados”, (García, 2020, p.9). y los intangibles como: “la marca de la empresa, logotipo, patentes, etc” (García, 2020, p.9).

Capacidades

Capacidad se define como la cualidad de ser capaz (Real Academia Española, s.f.), en un entorno administrativo, se puede definir como tener los conocimientos y herramientas necesarias

que el negocio requiera, o las habilidades sociales y de gestión para manejar una actividad empresarial. (García, 2020)

Estrategia Empresarial

Según la tercera acepción de estrategia (Real Academia Española, s.f.), una estrategia se entiende como un proceso regulable, conjunto de las reglas que buscan una decisión óptima en cada momento.

Munuera y Rodríguez (2020) definen estrategia empresarial como:

Munuera y Rodríguez, 2020:

“Un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos, las capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella” (p.42)

Mercado

Según la quinta y séptima acepción de mercado (Real Academia Española, s.f.), se define como un conjunto de operaciones comerciales que afectan un determinado sector de bienes, o el conjunto de consumidores capaces de comprar un producto o servicio.

Sandoval y Quesada (2024) citan a Mankiw que define el mercado como “un grupo de compradores y vendedores de un bien o servicio específico (p. 54)” (Sandoval y Quesada, 2024, p. 108)

Producto

Se define como “cosa producida” (Real Academia Española, s.f.). También se puede definir como una combinación de bienes y servicios que ofrece una empresa al mercado objetivo. (García, 2020)

Servicios

Se define como “actividades que sirven para satisfacer las necesidades humanas.” (García, 2020, p 2).

Ciente

Se define como la persona que compra en una tienda, o que utiliza los servicios de un profesional o empresa. (Real Academia Española, s.f.).

CrossFit

Es un sistema de entrenamiento de fuerza de alta intensidad que combina ejercicios de gimnasia, ciclismo y atletismo, y fue destinado originalmente para academias militares, policía, y deportistas de otros sectores como artes marciales. (Blanco, 2019)

2.3 MARCO CONTEXTUAL

2.3.1 Contexto Histórico Fidem Training Center

El presente estudio se desarrollará en el cantón de Desamparados, provincia de San José, Costa Rica, en el centro de acondicionamiento físico Fidem Training Center, inscrito legalmente bajo la razón social “Somos Fidem C&C Sociedad de Responsabilidad Limitada” el 10 de enero de 2019 y con domicilio fiscal en el distrito de San Antonio, Desamparados (Currículum Empresarial Fidem, 2024).

El centro de acondicionamiento físico nació como un proyecto impulsado por la experiencia de sus fundadores en el sector de salud y fitness, iniciando operaciones con una única

categoría de entrenamiento, CrossFit, sin embargo, con el deseo de mejorar la calidad de servicio ofrecida, ampliaron su oferta con Entrenamientos Funcionales y Hyrox, así como servicios complementarios de nutrición, terapia física, un Juice Bar y una tienda de accesorios, suplementos y ropa deportiva.

Actualmente, Fidem es el centro de entrenamiento más grande de la zona, con una infraestructura de más de 1.600 m², tres espacios de entrenamiento independientes y parqueo para más de 30 vehículos. Su propuesta de valor integra un enfoque de salud física, emocional y comunitaria, dirigido a clientes de diversas edades y niveles de condición física (Currículum Empresarial Fidem, 2024).

2.3.2 Fundamentos de la Empresa

La visión de Fidem Training Center es: “Ser el centro de Acondicionamiento Físico más reconocido de la ciudad, referente en bienestar integral y transformación de vidas a través del ejercicio y el acompañamiento profesional.” (Fidem Training Center, 2019).

Su misión: “Somos un centro de Acondicionamiento Físico que ayuda a las personas de una manera integral a mejorar su salud física, mental y emocional a través de entrenamientos dirigidos y adaptados al contexto de vida de cada persona así dándoles una dirección y guía profesional de acuerdo con su objetivo en un ambiente seguro, y motivador.” (Fidem Training Center, 2019).

Además, establecieron 5 valores que los identifica en el servicio que brindan, los cuales son:

Fidem Training Center, 2019

➤ Pasión por el Servicio

Demostrar pasión y compromiso de manera consistente para ayudar a que otros tengan éxito. Esforzarse por comprender las necesidades individuales y trabajar sin descanso para maximizar los resultados. Construir una comunidad que apoya y se preocupa por nuestras socias.

➤ Responsabilidad

Tomar medidas y aceptar la responsabilidad de los resultados. Admitir los errores y tomar medidas para resolverlas.

➤ Aceptar el cambio

Encontrar constantemente mejores formas de hacer las cosas. Adaptarse rápidamente y responder al cambio.

➤ Trabajo en equipo

Trabajar juntos para lograr resultados positivos a través de las relaciones profesionales y de colaboración.

➤ Integridad

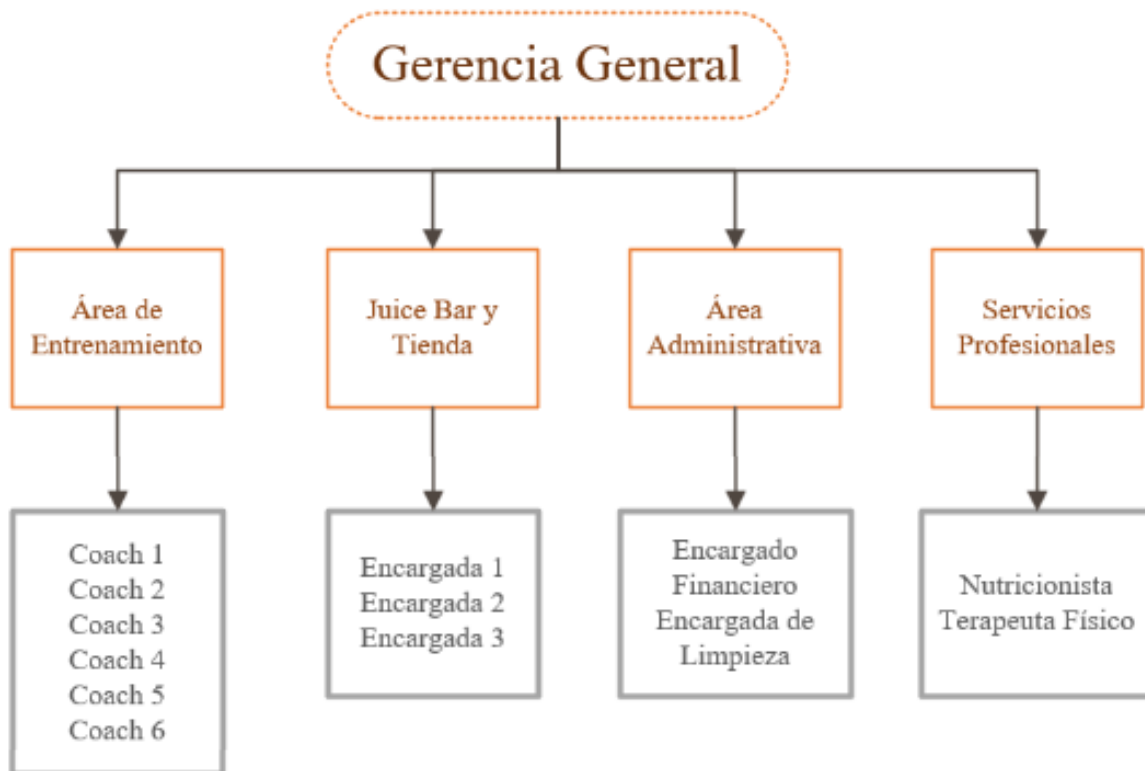
Hacer lo correcto, incluso cuando nadie está mirando. Cumplir los compromisos. Ser abiertos y honestos. Actuar de forma coherente y con nuestra misión y valores.

2.3.3 Estructura Organizacional

La operación de la institución se estructura en áreas de dirección general, administración, entrenamiento, servicios profesionales, unidades comerciales como el Juice Bar y una tienda deportiva.

Figura 7

Organigrama de Fidem Training Center



Fuente: Elaboración propia con los datos brindados por Fidem Training Center

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE

Para determinar el tipo de enfoque que guiará esta investigación, es necesario definir primero las alternativas metodológicas que se pueden emplear, las cuales son el enfoque cuantitativo, cualitativo o mixto.

Según Moya, Arias y Cortes (2021), un estudio cualitativo se centra en el análisis de cualidades, características, descripciones, hechos históricos y narrativas, donde se utilizan instrumentos como la observación y las entrevistas, ya que este enfoque se fundamenta en una perspectiva interpretativa de la persona observada o entrevistada.

El estudio cuantitativo se basa en el uso y análisis de datos numéricos y cifras que permiten medir fenómenos, donde se utilizan instrumentos como las encuestas con el fin de respaldar la investigación mediante evidencias medibles, lo que facilita predecir, comprobar y establecer posibles relaciones causales entre las variables (Moya, Arias y Cortes, 2021).

Por otro lado, el enfoque mixto integra tanto los métodos cuantitativos como los cualitativos para reforzar y complementar resultados de manera más amplia.

En el caso de esta investigación, se adopta un enfoque cualitativo, ya que se utilizarán entrevistas como principal instrumento para recopilar información sobre los recursos y capacidades actuales de la empresa, lo que facilitará la comprensión de la situación actual y permitirá identificar los aspectos más relevantes que orienten como la investigación puede contribuir al crecimiento de la organización.

3.2 ALCANCE

Los alcances que puede tener una investigación pueden variar entre Exploratorio, Descriptivo, Correlacional o Explicativo, para ello, es relevante conocer los conceptos principales.

Albornoz, Guzmán, Sidel, Chuga, González, Herrera, Zambrano, Cañizales, Vera, Márquez, González, Cruz, Luna, Macias, Brice y Arteaga (2023) describen el alcance exploratorio como un estudio que se utiliza cuando la información sobre un fenómeno es limitada. Su objetivo es reconocer el problema y generar un panorama inicial de las posibles variables, con un enfoque cualitativo.

El alcance descriptivo se centra en mostrar cómo se manifiesta un fenómeno en un tiempo y lugar determinados, con el propósito de caracterizar la situación estudiada. El correlacional identifica la relación entre variables, sin establecer causalidad, ya que solo evidencia asociaciones o dependencias. Finalmente, el alcance explicativo analiza cómo una variable influye sobre otra, planteando relaciones de causa-efecto y considerando los criterios necesarios de causalidad.

El alcance de esta investigación es de tipo descriptivo, ya que se centra en presentar y analizar la situación actual de la empresa a partir de la observación y recolección de las principales características. De acuerdo con Mar, Barbosa y Molar (2020) este tipo de investigaciones son útiles cuando se requiere describir en detalle una realidad concreta y generar información que sirva de base para estudios posteriores.

Este tipo de investigación permite comprender cómo se comportan diferentes fenómenos en el presente, identificando elementos, procesos y dinámicas que forman parte de la realidad estudiada. Como el instrumento a utilizar serán las encuestas, estas podrán aportar información detallada y confiable que brinde una visión clara de los recursos y capacidades de la organización, ofreciendo una comprensión más amplia de su contexto actual. Con esto, se busca generar un

panorama que no solo describa la situación, sino que también aporte detalles útiles para orientar decisiones que apoyen el crecimiento de la empresa.

3.3 DISEÑO

Dado que se ha definido un enfoque cualitativo, resulta necesario identificar el diseño que mejor se ajuste a los objetivos del estudio. Para ello, es fundamental revisar los diferentes tipos de diseños cualitativos y así determinar el más pertinente.

Albornoz, Guzmán, Sidel, Chuga, González, Herrera, Zambrano, Cañizales, Vera, Márquez, González, Cruz, Luna, Macias, Brice y Arteaga (2023) afirman que: “El diseño cualitativo está unido a la teoría, en cuanto que se hace necesario una teoría que explique, que informe e integre los datos para su interpretación” (p. 50).

Como parte de los diseños del enfoque cualitativo podemos encontrar:

Teoría Fundamentada

La teoría fundamentada se apoya en el interaccionismo simbólico para comprender cómo las personas interpretan fenómenos a partir de su interacción social. Su propósito es generar teoría desde el análisis de experiencias en contextos naturales, a fin de explicar el fenómeno estudiado. (Albornoz, Guzmán, Sidel, Chuga, González, Herrera, Zambrano, Cañizales, Vera, Márquez, González, Cruz, Luna, Macias, Brice y Arteaga, 2023)

Etnográficos

La investigación etnográfica se enfoca en estudiar de manera sistemática a grupos humanos, observando sus prácticas sociales y culturales para comprender cómo funcionan dentro de su entorno.

Fenomenológicos

El enfoque fenomenológico analiza las experiencias tal como son vividas por las personas. Se centra en la conciencia, en las percepciones y en las estructuras que influyen en cómo se comprende la realidad.

Investigación-acción

Este método combina el análisis de un problema con acciones orientadas a resolverlo. A la vez que se estudia una situación, se implementan cambios prácticos que aportan soluciones y generan conocimiento.

Estudios de caso

Consiste en el estudio detallado de un tema específico, que puede ser una persona, una organización o una situación. Se utiliza con frecuencia en distintos campos porque permite profundizar en la comprensión de un caso particular.

Etnometodológicos

La etnometodología se dedica a estudiar cómo las personas organizan su vida cotidiana. Analiza las acciones comunes, como comunicarse o tomar decisiones, y la manera en que se construye sentido a partir de esas prácticas diarias.

Estudio biográfico

Este método recopila y analiza relatos de vida o documentos que describen la trayectoria de una persona. A partir de esas experiencias, se pueden comprender tanto aspectos individuales como el contexto histórico y social en el que se desarrollaron.

Con base en la información anteriormente analizada, el diseño seleccionado para esta investigación es el de Investigación-acción, ya que permite evaluar la situación de la empresa

Fidem Training Center y vincular una estrategia de crecimiento que mejor se ajuste a sus recursos y capacidades actuales.

3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

Para poder ahondar en la investigación, es primordial definir la unidad de análisis y el objeto de estudio, ya que estos establecerán los parámetros relacionados con los participantes de quienes se obtendrá la información.

3.4.1 Población

Albornoz, Guzmán, Sidel, Chuga, González, Herrera, Zambrano, Cañizales, Vera, Márquez, González, Cruz, Luna, Macias, Brice y Arteaga (2023) definen población como “el conjunto que se encuentra conformado por todas las unidades de observación, es decir, todos los elementos de estudio” (p. 150).

Para el fin de esta investigación, se considera necesario incluir a los individuos que puedan aportar la información requerida para contextualizar la situación actual de la empresa, así como a un experto que aporte criterios técnicos sobre las estrategias de crecimiento. Por esta razón, la población de estudio estará conformada por los sujetos imprescindibles que colaboren al cumplimiento de los objetivos del trabajo. A continuación, se detallan:

Tabla 1

Sujeto	Puesto
Sujeto 1	Gerente General de Fidem Training Center
Sujeto 2	Subgerente de Fidem Training Center
Sujeto 3	Experto externo

Fuente: Elaboración propia

3.4.2 Tipo de muestra

Albornoz, Guzmán, Sidel, Chuga, González, Herrera, Zambrano, Cañizales, Vera, Márquez, González, Cruz, Luna, Macias, Brice y Arteaga (2023) definen muestra como: “procedimiento por el cual algunos miembros de una población se seleccionan como representativos de la población completa” (p.150).

Para este estudio no se requiere la selección de una muestra, ya que se trabajara con la totalidad de la población definida, la cual aporta la información relevante para el desarrollo del trabajo.

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

A continuación, se presentan los criterios de inclusión y exclusión aplicados en la investigación.

Tabla 2

Criterios de inclusión y de exclusión

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Colaboradores o personas que cuenten con información estratégica relacionada al tema de investigación	Personas con menos de 3 meses de iniciar labores en la empresa

Fuente: Elaboración propia.

3.4.4 Consideraciones éticas

Toda la información proporcionada por la empresa Fidem Training Center y los participantes para el desarrollo de este estudio se manejó de manera estrictamente confidencial, asegurando su uso exclusivo con fines educativos y para la realización de la investigación.

Se aclara que la participación de todos los individuos en este estudio es voluntaria, como lo mencionado por Mirza, Bellalem y Mirza (2023) en las consideraciones éticas para una

investigación cualitativa donde indican que la participación debe ser voluntaria, sin presiones ni coerción, y sin exponer a los individuos a situaciones de peligro.

Los participantes fueron informados sobre la naturaleza y el propósito de la investigación. Además, se solicitó su consentimiento informado, mediante el cual autorizan el uso académico de los datos proporcionados en las entrevistas, garantizando que dicha información se mantendrá confidencial y no será empleada de ninguna otra forma más que académica.

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Medina, Rojas, Bustamante, Loaiza, Martel y Castillo (2023) definen un instrumento de investigación como: “una herramienta específica utilizada para recopilar y analizar información en el proceso de investigación” (p.12) lo que permite obtener la información requerida por el investigador relacionado al tema de estudio para llegar a conclusiones validas y confiables.

Dentro de los objetivos de los instrumentos de recolección de información, se destacan su capacidad para facilitar la obtención de datos, asegurar su precisión, garantizar la consistencia y contribuir a la validez de los resultados. Por otro lado, la principal diferencia entre los instrumentos cuantitativos y cualitativos radica en que los primeros se enfocan en medir variables numéricas y permiten realizar análisis estadísticos, mientras que los segundos recogen variables no numéricas y no facilitan este tipo de análisis.

Para esta investigación, el instrumento a utilizar es la entrevista, ya que es una técnica de investigación que permite obtener información detallada mediante la interacción directa entre entrevistador y entrevistado (Medina, Rojas, Bustamante, Loaiza, Martel y Castillo, 2023. (p. 26)).

Existen diferentes tipos de entrevistas:

Entrevista a profundidad

Es cualitativa y flexible, diseñada para explorar en detalle experiencias, opiniones y percepciones del participante. Permite aclarar y profundizar temas durante la conversación, aunque requiere más tiempo y puede implicar subjetividad en la interpretación. Su formato busca una interacción cercana y fluida, donde el entrevistado puede expresar emociones y el investigador tiene un papel activo y persuasivo. (Medina, Rojas, Bustamante, Loaiza, Martel y Castillo, 2023).

Entrevista estructurada

Se basa en un cuestionario previamente diseñado con preguntas cerradas y un orden fijo. Facilita la recopilación de datos comparables y cuantificables, minimizando la influencia del entrevistador, pero limita la exploración de perspectivas subjetivas y detalles adicionales.

Entrevista no estructurada

Utiliza preguntas abiertas y flexibles, permitiendo al entrevistador profundizar en opiniones y experiencias de manera personalizada. Es útil para investigar temas complejos y subjetivos, aunque dificulta la comparabilidad de datos.

Con base en la información anterior, este estudio requiere la aplicación de entrevista con preguntas abiertas, por lo que se concluye que el instrumento más adecuado es la entrevista no estructurada.

3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS

Tabla 3

Cuadro de operacionalización de las variables

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Identificar los requerimientos de las estrategias de crecimiento con relación a los recursos y capacidades de la empresa.	Requerimientos de estrategias de crecimiento	Munuera y Rodríguez, 2020: “Un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos, las	Se aplicarán entrevistas con preguntas abiertas a los 2 propietarios de la empresa y a un experto externo.	<ul style="list-style-type: none"> • Penetración de mercado • Desarrollo del Mercado • Desarrollo de los Productos • Diversificación • Integración Vertical • Integración Horizontal • Internacionalización • Outsourcing o Tercerización 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades del entorno • Limitaciones de crecimiento • Requerimientos para expansión • Adaptabilidad • Sostenibilidad • Participación en el mercado • Diferenciación • Ventajas competitivas 	Entrevista con preguntas abiertas

		capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella” (p.42)				
Catalogar los recursos y capacidades actuales de la empresa en relación con las estrategias de crecimiento y sus requerimientos.	Recursos y capacidades de la empresa	Recursos: conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa. Capacidades: conocimientos y herramientas necesarias que el negocio requiera, o las habilidades	Se aplicarán entrevistas con preguntas abiertas a los propietarios de la empresa	Los recursos se pueden dividir como tangibles: “bienes de inversión o de capital, edificios, maquinarias, materias primas y los productos terminados”, (García, 2020, p.9). y los intangibles como: “la marca de la empresa, logotipo, patentes, etc” (García, 2020, p.9). y capacidades son los	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de respuesta al entorno • Limitaciones en infraestructura y recursos actuales • Capacidad operativa y financiera • Brechas en las habilidades 	Entrevista con preguntas abiertas

		sociales y de gestión para manejar una actividad empresarial. (García, 2020)		conocimientos y herramientas necesarias que el negocio requiera, o las habilidades sociales y de gestión para manejar una actividad empresarial. (García, 2020)	técnicas o blandas <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de recursos • Flexibilidad organizacional 	
Relacionar una estrategia de crecimiento con los recursos y capacidades actuales de la empresa en búsqueda de encontrar la adecuada.	Cambio organizacional	Según Arroyo y Zambrano (2024), existen 3 tipos de cambio: el cambio de desarrollo, que consiste en optimizar procesos y procedimientos previamente establecidos, el cambio de transición, que busca modificar el estado actual de la empresa para	Se aplicarán entrevistas con preguntas abiertas a los 2 propietarios de la empresa y a un experto externo.	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Lewin • Marco VRIO 	Etapas del Modelo de Lewin: <ol style="list-style-type: none"> 1.Descongelar 2.Moverse 3.Recongelar 4 pruebas del valor competitivo: <ol style="list-style-type: none"> 1. Valor 2.Rareza 3.Imitabilidad 4.Organización 	Entrevista con preguntas abiertas

		resolver problemas específicos, y que puede involucrar fusiones o adquisiciones, y el cambio transformacional, que impacta directamente en la cultura y el funcionamiento de la organización.				
--	--	---	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

El análisis de información cualitativa consiste en transformar los datos recopilados en información comprensible y manejable, reduciéndolos a unidades significativas. Esto implica clasificar, agrupar y estructurar los datos según sea necesario, para luego interpretarlos y extraer conclusiones.

Las conclusiones deben basarse en el análisis lógico de la información, considerando también hallazgos de estudios previos, y evitar simplemente repetir los datos recopilados, buscando aportar interpretaciones y posibles propuestas a partir de los resultados. (Albornoz, Guzmán, Sidel, Chuga, González, Herrera, Zambrano, Cañizales, Vera, Márquez, González, Cruz, Luna, Macias, Brice y Arteaga, 2023 (p.157))

Para este trabajo, al usar el instrumento de entrevistas, las transcripciones de estas han sido incluidas en los Anexos para poder analizar los resultados y utilizar los datos para las recomendaciones y conclusiones del estudio.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

A continuación, se presenta la información recopilada en las entrevistas de preguntas abiertas aplicadas al Gerente General y Sub-Gerente de Fidem Training Center, así como la entrevista aplicada a un experto en estrategias de crecimiento. La información ha sido organizada de forma que cada objetivo específico agrupe los indicadores relacionados y las preguntas asociadas a cada uno, presentando de forma ordenada los hallazgos obtenidos relevantes a la investigación y ofrecer el contexto necesario para profundizar más adelante en la interpretación y análisis de los resultados.

Objetivo: Identificar los requerimientos de las estrategias de crecimiento con relación a los recursos y capacidades de la empresa.

Indicador: Oportunidades del entorno

1. ¿Cuáles estrategias de crecimiento considera que son más adecuadas para un centro de acondicionamiento físico?

En este caso el desarrollo de mercado sería la más atractiva por el tipo de servicios que se brinda, o sea debemos tener un mercado amplio para cubrir las expectativas estratégicas de crecimiento.

Fuente: Transcripción de la entrevista a experto en estrategias de crecimiento.

2. De acuerdo con su experiencia, ¿qué factores del entorno suelen influir más en la decisión de optar por una estrategia de expansión en específico?

Sin entrar en PESTEL, los factores más relevantes de manera más general sería ubicación del Centro, la facilidad de acceso por cualquier vía (carro, autobús, bicicleta) además de parqueo

apropiado para los visitantes, no podemos descartar un precio accesible, agregaría personal capacitado en materia física, limpieza de las instalaciones, la cantidad de equipo disponible y acceso a algún tipo de tienda interna con productos de hidratación y otros.

Fuente: Transcripción de la entrevista a experto en estrategias de crecimiento.

3. Desde su perspectiva, ¿cuáles oportunidades de crecimiento identifica en el entorno actual de la empresa?

Veo oportunidades en reforzar nuestro enfoque integral de salud, sumando tendencias de entrenamiento y aprovechando nuestra presencia en redes sociales para darnos más exposición sobre los servicios que brindamos. También, mantenernos actualizados en metodologías nos permite diversificar servicios, atraer nuevos clientes y consolidar a Fidem como un espacio de bienestar integral.

Fuente: Transcripción de la entrevista a Gerente General de Fidem Training Center.

Nos hemos caracterizado por ser un centro integral, lo que nos permite atraer más clientes en varios ámbitos, ya que ofrecemos varias categorías de entrenamiento como Crossfit, Hyrox, funcionales y además ofrecemos programas personalizados, terapia física, y nutrición, donde también, nuestras redes nuestras redes sociales nos ayudan muchísimo a brindar contenido educativo para todos aquellos que buscan salud

Fuente: Transcripción de la entrevista a Sub-Gerente de Fidem Training Center.

4. ¿Cuáles considera que han sido las principales oportunidades del entorno que la empresa ha sabido aprovechar hasta ahora?

Hemos aprovechado el interés creciente en estilos de vida saludables y programas más personalizados. Ofrecemos modalidades como CrossFit, funcional y la más reciente tendencia; Hyrox, junto con servicios complementarios como nutrición, fisioterapia y Juice Bar. Nuestra

infraestructura, estacionamiento seguro y presencia en redes han reforzado nuestra conexión con la comunidad y la reputación del centro.

Fuente: Transcripción de la entrevista a Gerente General de Fidem Training Center.

Definitivamente las redes sociales. Hemos logrado aprovecharlas para atraer nuevos clientes y darnos a conocer como un centro profesional y confiable brindando contenido educativo.

Fuente: Transcripción de la entrevista a Sub-Gerente de Fidem Training Center.

Indicador: Limitaciones de crecimiento

1. En su opinión, ¿cuáles son las limitaciones más comunes que pueden enfrentar los gimnasios o centros similares al intentar crecer?

Un aumento en la competencia, sigo considerando que la ubicación es muy importante, precio no deja de ser factor y los horarios de cierre y apertura.

Fuente: Transcripción de la entrevista a experto en estrategias de crecimiento.

2. Desde su experiencia, ¿qué limitaciones cree que han frenado el crecimiento del centro en los últimos años?

Una limitación ha sido la competencia de centros que ofrecen servicios más económicos. Aunque no tienen la misma oferta integral, hay una parte del mercado que prioriza el precio. Eso nos reta a seguir mostrando el valor de lo que ofrecemos, destacando calidad, seguridad y profesionalismo.

Fuente: Transcripción de la entrevista a Gerente General de Fidem Training Center.

La cantidad de centros nuevos que han abierto en la zona con precios más bajos. Aunque nuestra propuesta es más completa, ese tipo de competencia siempre genera un reto en la decisión de algunas personas.

Fuente: Transcripción de la entrevista a Sub-Gerente de Fidem Training Center.

Indicador: Requerimientos para expansión**1. ¿Qué tipo de requerimientos suelen ser indispensables para sostener un crecimiento exitoso en las empresas?**

Diría que el mercadeo directo, promociones específicas, mantener relaciones con otras organizaciones, por ejemplo, colegios profesionales que puedan ofrecer algún descuento o beneficio para que sus asociados pueden utilizar las instalaciones del centro, y finalmente el análisis de la disponibilidad de equipos para que las personas no se atrasen en sus ejercicios por estar esperando el uso de varios otros miembros.

Fuente: Transcripción de la entrevista a experto en estrategias de crecimiento.

2. Si la empresa quisiera expandirse, ¿qué requerimientos cree que serían indispensables para hacerlo con éxito?

Para expandirnos, creo que es fundamental reforzar la infraestructura para recibir mayor cantidad de clientes, ampliar zonas de entrenamiento y optimizar el estacionamiento para la comodidad de los usuarios. También sería importante agregar nuevas modalidades para que los clientes puedan tener opciones a escoger y buscar alianzas estratégicas, siempre sin perder el enfoque en la atención cercana y el compromiso con nuestra comunidad.

Fuente: Transcripción de la entrevista a Gerente General de Fidem Training Center.

Considero fundamental fortalecer aún más nuestra marca. Es importante ser conocidos y hacer de la empresa una marca conocida donde la gente sepa quiénes somos y nos reconozcan por la solidez, experiencia y calidad en el ámbito deportivo

Fuente: Transcripción de la entrevista a Sub-Gerente de Fidem Training Center.

3. ¿Qué riesgos considera más relevantes a considerar al implementar una estrategia de crecimiento?

Falta de claridad en los objetivos que además sean realistas, medibles y alcanzables además de incluir un cronograma de avance que permita evaluar si estamos o no cumpliendo con lo planteado.

Fuente: Transcripción de la entrevista a experto en estrategias de crecimiento.

Indicador: Adaptabilidad

1. ¿Qué papel juega la adaptabilidad de una organización al momento de implementar una nueva estrategia de crecimiento?

Fundamental, un cambio o actualización de una estrategia debe ser realizado con pleno consentimiento de todos los involucrados además de compartir y estar todos identificación con estos cambios.

Fuente: Transcripción de la entrevista a experto en estrategias de crecimiento.

2. ¿Cómo describiría y evaluaría la capacidad de la organización para adaptarse a cambios en el mercado o en las preferencias de los clientes?

Tenemos la capacidad para adaptarnos al cambio. Parte de nuestra esencia es ser creativos, nuestro equipo está en constante actualización y búsqueda de innovación en los programas de entrenamiento. Cambiar y ajustar nuestras estrategias según el mercado es parte de cómo trabajamos día a día.

Fuente: Transcripción de la entrevista a Gerente General de Fidem Training Center.

Yo diría que tenemos muy buena capacidad de adaptación. Siempre estamos atentos a nuevas tendencias; por ejemplo, incorporamos Hyrox que es algo más reciente. Nos gusta innovar,

ofrecer variedad y escuchar a los clientes para renovarnos constantemente. Esa flexibilidad nos ha dado permanencia.

Fuente: Transcripción de la entrevista a Sub-Gerente de Fidem Training Center.

Indicador: Sostenibilidad

1. En su opinión, ¿cómo se puede integrar la sostenibilidad como parte de una estrategia de expansión?

El concepto de sostenibilidad puede ser muy amplio así que en esto caso el análisis constante del mercado y las novedades que van desarrollándose en esta materia es importante. Algunos ejemplos que podría mencionar serían por ejemplo revisión de opciones de expansión del Centro, inicialmente fundado dentro del mismo local inicial, ya que esto podría colaborar con un proceso sostenible de expansión, el crecimiento a través de sucursales no debe dejar de ser interesante para la sostenibilidad del negocio a mediano plazo.

Fuente: Transcripción de la entrevista a experto en estrategias de crecimiento.

2. ¿En qué aspectos siente que el centro ha logrado sostenerse a pesar de los retos del sector?

Nos hemos mantenido por ser el centro más grande de la zona, con diferentes áreas de entrenamiento, equipos modernos y servicios complementarios. Además, contamos con un equipo profesional de entrenadores calificados y un espacio seguro, que genera confianza y nos permite seguir adelante a pesar de los retos.

Fuente: Transcripción de la entrevista a Gerente General de Fidem Training Center.

Nos hemos sostenido porque ofrecemos más que entrenamiento, ofrecemos una experiencia donde las personas se puedan sentir importantes, atendidas y parte de una comunidad.

Somos el centro que ofrece más variedad de entrenamiento, amplio espacio, variedad en equipo y un nivel profesional que nos ha diferenciado bastante.

Fuente: Transcripción de la entrevista a Sub-Gerente de Fidem Training Center.

Indicador: Participación en el mercado

1. Desde su experiencia, ¿qué elementos determinan el nivel de participación que una organización puede lograr en el mercado local?

- Estrategia de crecimiento bien definida, además del seguimiento de los logros actuales
- Posibilidades de inversión para crecer
- Medida del éxito en el proyecto primario
- Capacidad de análisis constante de mercados alternativos para crecer.

Fuente: Transcripción de la entrevista a experto en estrategias de crecimiento.

2. ¿Cómo percibe actualmente la participación de la empresa en el mercado local?

Creo que Fidem tiene una participación sólida. Con los años hemos logrado posicionarnos como un referente en la región y ser reconocidos a nivel nacional, y esto se ha dado por mantener un enfoque constante en la calidad, la disciplina y el compromiso con el bienestar integral de nuestros clientes.

Fuente: Transcripción de la entrevista a Gerente General de Fidem Training Center.

Actualmente percibo que nuestra participación en el mercado local es sólida y en crecimiento. Hemos logrado posicionarnos como un centro de acondicionamiento físico que combina profesionalismo, acompañamiento personalizado y entrenamientos de alto nivel como CrossFit, Hyrox y funcionales.

Fuente: Transcripción de la entrevista a Sub-Gerente de Fidem Training Center.

Indicador: Diferenciación

1. En su opinión, ¿qué prácticas ayudan a diferenciar a un centro de acondicionamiento físico en un mercado competitivo?

- Disponibilidad de horarios
- Ubicación
- Condiciones de mantenimiento del centro
- Apoyo de expertos dentro del gimnasio
- Tarifas razonables
- Servicios de higiene tanto durante, como después de las actividades físicas.
- Crear relaciones con empresas que faciliten acceso de funcionarios de las empresas al gimnasio este es un principio de diversificación del mercadeo al hacerlo directo y puntual.

Fuente: Transcripción de la entrevista a experto en estrategias de crecimiento.

2. ¿Qué cree que diferencia al centro de otros competidores en la zona?

Nos diferencia lo que ofrecemos, nuestro centro va más allá de una zona de entrenamiento, es un centro integral y completo donde trabajamos la parte física, emocional y espiritual. Tenemos variedad en maquinaria y accesorios, atención profesional, un circuito de seguridad y zona regulada de ingresos, lo que da confianza y exclusividad a quienes nos visitan.

Fuente: Transcripción de la entrevista a Gerente General de Fidem Training Center.

La variedad de nuestros servicios. Contamos con parqueo amplio y seguro, diferentes zonas de entrenamiento amplias, además de servicios complementarios como terapia física, nutrición, zona de alimentos y tienda deportiva.

Fuente: Transcripción de la entrevista a Sub-Gerente de Fidem Training Center.

Indicador: Ventajas competitivas**1. ¿Cómo se pueden fortalecer o aprovechar las ventajas competitivas existentes para impulsar el crecimiento?**

- Desarrollando el mercado a través de un mercadeo directo.
- Utilizar referencias de clientes que cuenten su experiencia en el Centro.
- Participación en ferias, reuniones o actividades relacionadas donde podamos contar de manera directa y clara nuestro servicio. Incluso podemos establecer relaciones con equipos de deportes varios que utilicen nuestro Centro con una tarifa acorde con las necesidades de la empresa deportiva.

Fuente: Transcripción de la entrevista a experto en estrategias de crecimiento.

2. ¿Cuál considera que es la principal ventaja competitiva del centro en este momento?

Nuestra ventaja está en la infraestructura y en ofrecer un servicio integral. Tenemos entrenamientos variados, nutrición, fisioterapia, Juice Bar y una tienda de ropa deportiva. Eso nos permite brindar una experiencia que otros centros no ofrecen.

Fuente: Transcripción de la entrevista a Gerente General de Fidem Training Center.

Nuestra principal ventaja es que somos el centro más grande de la zona, con más máquinas, más espacio y mayor capacidad de parqueo. Eso nos permite brindar una experiencia más cómoda y profesional.

Fuente: Transcripción de la entrevista a Sub-Gerente de Fidem Training Center.

Objetivo: Catalogar los recursos y capacidades actuales de la empresa en relación con las estrategias de crecimiento y sus requerimientos.

Indicador: Capacidad de respuesta al entorno

1. Desde su perspectiva, ¿cuáles son las estrategias de crecimiento más utilizadas actualmente?

Me parece que las más atractivas actualmente son la diversificación y el desarrollo de nuevos servicios o productos.

Fuente: Transcripción de la entrevista a experto en estrategias de crecimiento.

2. En su opinión, ¿qué factores suelen marcar la diferencia entre una empresa que logra crecer y otra que se estanca?

Su claridad en la estrategia de crecimiento que debe incluir metas alcanzables y razonables de crecimiento, así como las actividades que se deben cumplir para alcanzar los objetivos planteados y el apropiado seguimiento y cronograma para los avances.

Fuente: Transcripción de la entrevista a experto en estrategias de crecimiento.

Indicador: Limitaciones en infraestructura y recursos actuales

1. En su opinión, ¿cómo percibe la capacidad de la empresa para atender el volumen actual de clientes?

Creo que en Fidem hemos logrado organizarnos bastante bien para atender a todos nuestros clientes sin que pierdan la calidad del servicio, ofreciendo variedad en horarios, y contando con 6 coaches que varían para cubrir la demanda. Sin embargo, siempre hay cosas que mejorar, sobre todo porque estamos en crecimiento constante. La idea es que cada persona se sienta cómoda, que su experiencia de entrenamiento sea completa y que la infraestructura sea el principal objetivo en cualquier plan expansión que hagamos.

Fuente: Transcripción de la entrevista a Gerente General de Fidem Training Center.

Considero que en este momento tenemos una capacidad media. Atendemos un buen volumen de personas, pero reconozco que el crecimiento nos ha exigido más en servicio al cliente, a veces, por la cantidad de responsabilidades delegadas, no logramos brindar toda la atención personalizada que nos gustaría, por lo que sí veo necesario fortalecer ese aspecto.

Fuente: Transcripción de la entrevista a Sub-Gerente de Fidem Training Center.

2. Desde su perspectiva, ¿qué limitaciones ve en la infraestructura o en los recursos disponibles para crecer?

La limitación principal es que estamos en un lugar alquilado, lo que no nos permite hacer todas las mejoras que quisiéramos porque el dueño tiene ciertas reservas en su propiedad y limita las opciones. Por eso buscamos un equilibrio entre inversión y sostenibilidad, para poder crecer dentro de esas posibilidades y mantener reserva cuando ya se pueda adquirir un lugar propio.

Fuente: Transcripción de la entrevista a Gerente General de Fidem Training Center.

Una limitación importante es que el local es alquilado, lo cual nos limita en cuánto podemos invertir y modificar a largo plazo porque no es una propiedad propia.

Fuente: Transcripción de la entrevista a Sub-Gerente de Fidem Training Center.

Indicador: Capacidad operativa y financiera

1. Desde su experiencia, ¿cómo se puede evaluar la capacidad operativa y financiera antes de definir una estrategia de crecimiento?

Aquí debemos hacer un análisis muy realista de las capacidades financieras a través análisis financieros en diferentes escenarios que permitan tener una idea razonable de cómo podemos financiar el crecimiento y el posible impacto ante diferentes factores no solo internos sino los externos. Para esto se puede hacer el uso de herramientas como FODA y PESTEL

Fuente: Transcripción de la entrevista a experto en estrategias de crecimiento.

2. Desde su experiencia, ¿cómo describiría la capacidad operativa y financiera actual para sostener un plan de crecimiento?

Creo que tenemos una base sólida, aunque siempre se puede mejorar. Como propietarios, gestionamos directamente el centro, lo que nos da control y conocimiento del negocio, sin embargo, consideramos importante contar con la asesoría de profesionales para asegurar que cualquier plan de crecimiento sea sostenible y bien planeado.

Fuente: Transcripción de la entrevista a Gerente General de Fidem Training Center.

Considero que todavía hay áreas por fortalecer. Para crecer de manera sostenible, necesitamos profesionales dedicados específicamente a temas clave como mercadeo, administración y otras áreas estratégicas.

Fuente: Transcripción de la entrevista a Sub-Gerente de Fidem Training Center.

Indicador: Brechas en las habilidades técnicas o blandas

1. ¿Qué brechas en habilidades suelen ser más críticas cuando un centro busca expandir operaciones?

En este tipo de negocio la ubicación es un aspecto fundamental dentro de un proceso de expansión, no solo por el perfil del consumidor sino por las condiciones físicas de infraestructura en que opera un gimnasio. Y en relación con habilidades del personal considero que debe ser muy claro el perfil necesario que debemos cumplir aquí es importante que RRHH defina con mucha claridad el perfil de las habilidades necesarias sobre todo por la cercanía y constante relación e intercambio con el cliente.

Fuente: Transcripción de la entrevista a experto en estrategias de crecimiento.

2. Desde su perspectiva, ¿en qué áreas detecta mayores brechas de habilidades, ya sea técnicas o blandas, dentro del equipo?

La actualización constante es clave. Buscamos que el equipo esté entrenado tanto en técnicas nuevas como en habilidades de atención al cliente. Queremos que todos se sientan respaldados y motivados para brindar un servicio cercano y profesional y así promover la permanencia de los clientes.

Fuente: Transcripción de la entrevista a Gerente General de Fidem Training Center.

A nivel de habilidades blandas, creo que debemos fortalecer más la comunicación interna y el enfoque en servicio al cliente, para promover mejor servicio en la experiencia del usuario. Y en lo técnico, es fundamental mantenerse actualizados constantemente, porque en este sector todo evoluciona rápido y el personal debe estar capacitado adecuadamente para dirigir de la mejor manera cada clase.

Fuente: Transcripción de la entrevista a Sub-Gerente de Fidem Training Center.

Indicador: Gestión de recursos

1. ¿Qué recomendaciones daría para gestionar de forma efectiva los recursos de una empresa durante un proceso de crecimiento?

Aquí debemos incluir factores como planificar, programar, controlar y supervisar todos los recursos con que se cuenta RRHH, financieros, operativos, así como la eficiencia, eficacia y la efectividad en el uso de los mismos para el logro de los objetivos. Esto es un proceso al cual se debe dar el seguimiento apropiado para garantizar el logro hacia los objetivos.

Fuente: Transcripción de la entrevista a experto en estrategias de crecimiento.

2. ¿Qué tan efectiva considera que es la gestión de los recursos actuales?

La gestión actual ha sido suficiente para mantener estabilidad y crecimiento, pero reconozco que aún hay margen de mejora en planificación a largo plazo y digitalización de ciertos procesos administrativos. Considero que al mejorar estos aspectos nos permitirá dedicar más tiempo a la experiencia del cliente y a la mejora continua.

Fuente: Transcripción de la entrevista a Gerente General de Fidem Training Center.

Buscamos siempre aprovechar nuestros recursos al máximo, por ejemplo, las áreas amplias de entrenamiento y nuestras habilidades y preparación para ofrecer un servicio de calidad y excelencia. Sin embargo, siento que aún hay margen para mejorar en planificación y en reforzar la experiencia del cliente.

Fuente: Transcripción de la entrevista a Sub-Gerente de Fidem Training Center.

Indicador: Flexibilidad organizacional

1. En su opinión, ¿qué tan flexible es la organización para adaptarse a un cambio estructural o estratégico?

Estamos preparados para los cambios, el equipo siempre busca mejorar y ajustar estrategias según lo que el mercado pida, tomando los cambios con responsabilidad y disposición.

Fuente: Transcripción de la entrevista a Gerente General de Fidem Training Center.

Somos bastante flexibles. Contamos con coaches comprometidos y abiertos a implementar nuevas metodologías e integrar servicios según lo que el mercado demande.

Fuente: Transcripción de la entrevista a Sub-Gerente de Fidem Training Center.

2. En su opinión, ¿de qué forma considera que Fidem Training Center tiene la capacidad para expandirse?

Fidem tiene todo para crecer. Contamos con un equipo sólido, excelentes instalaciones, una marca reconocida y una visión clara. Tenemos experiencia, ideas y determinación para llevar el centro a un nuevo nivel, siempre cuidando la calidad y la atención cercana que nos caracteriza.

Fuente: Transcripción de la entrevista a Gerente General de Fidem Training Center.

Considero que nuestro posicionamiento actual y el reconocimiento que ya hemos logrado en el mercado nos dan una base fuerte para expandirnos, ofreciendo aún más variedad y manteniendo nuestra propuesta integral de experiencia en entrenamiento.

Fuente: Transcripción de la entrevista a Sub-Gerente de Fidem Training Center.

Objetivo: Relacionar una estrategia de crecimiento con los recursos y capacidades actuales de la empresa en búsqueda de encontrar la adecuada.

Indicador: Etapas del Modelo de Lewin: Descongelar, Moverse, Recongelar

1. ¿Cómo describiría la disposición del equipo frente a un cambio de viejas prácticas y asumir nuevas formas de trabajo?

Estamos anuentes y flexibles a los cambios. Entendemos que aprender y adaptarse es parte del crecimiento, y mantenemos una mentalidad abierta, dispuesta a reaprender y asumir nuevas formas de trabajo.

Fuente: Transcripción de la entrevista a Gerente General de Fidem Training Center.

En general, el equipo muestra buena disposición frente al cambio. La mayoría está abierta a aprender nuevas metodologías de entrenamiento, incorporar herramientas digitales y mejorar procesos para ser más eficientes.

Fuente: Transcripción de la entrevista a Sub-Gerente de Fidem Training Center.

2. Desde su experiencia, ¿qué indicadores pueden sugerir que una organización está preparada para implementar una estrategia de crecimiento?

Normalmente una estrategia de crecimiento debemos implementarla desde el principio, lo único que debemos considerar es el alcance de esa estrategia por lo menos en el momento inicial y el momento se va presentado conforme demos seguimiento al impacto del medio ambiente primario o sea el mercado más cercano al Centro, una vez determinamos que esta zona ya no está aportando nuevos miembros es el momento de expandir el mercado de la zona de influencia.

Fuente: Transcripción de la entrevista a experto en estrategias de crecimiento.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

A continuación, se presenta la interpretación de los resultados obtenidos a partir de la información recopilada en las entrevistas de preguntas abiertas aplicadas al Gerente General y Sub-Gerente de Fidem Training Center, así como la entrevista aplicada a un experto en estrategias de crecimiento. La información ha sido organizada de manera que cada objetivo específico agrupe los indicadores correspondientes, y donde cada indicador desarrolla el análisis de las respuestas obtenidas en las entrevistas.

Objetivo: Identificar los requerimientos de las estrategias de crecimiento con relación a los recursos y capacidades de la empresa.

Indicador: Oportunidades del entorno

Desde la perspectiva del indicador, las entrevistas revelan que las oportunidades del entorno están relacionadas con la accesibilidad del centro, la ubicación, la presencia en redes sociales, la variedad de modalidades disponibles y la tendencia creciente hacia estilos de vida activos. Estos elementos permiten que el centro capte la atención de clientes interesados en programas completos y servicios asociados al bienestar. Al comparar estos hallazgos con los antecedentes del capítulo I, se observa que, tanto en contextos nacionales como internacionales, las oportunidades de crecimiento de centros similares surgieron desde las necesidades del consumidor, zonas con fácil acceso, públicos interesados en programas integrales y el uso de medios digitales para posicionarse.

En relación con el objetivo específico, estas oportunidades delimitadas por los entrevistados permiten identificar condiciones y requerimientos que se deben tomar en cuenta para seleccionar estrategias basadas en recursos y modalidades ya existentes.

Desde la pregunta de investigación, estas oportunidades se traducen también como factores que influyen en la selección de la estrategia adecuada para el crecimiento, ya que muestran un entorno que ofrece espacio para ampliar la base de clientes sin necesidad de cambios estructurales importantes.

La determinación de una estrategia adecuada para Fidem Training Center debe estar alineada con las oportunidades señaladas por los entrevistados, ya que se pueden integrar como factores considerados bases de la meta de crecimiento alineándose con las capacidades actuales. El experto también señaló que el desarrollo de mercado es adecuado para el tipo de servicio que ofrece Fidem, además, la relación entre la percepción interna y la teoría, muestran que las condiciones del entorno favorecen una estrategia de crecimiento orientada a captar nuevos usuarios, implementando estrategias como el desarrollo del mercado dentro del mismo territorio mediante modalidades ya existentes y fortalezas actuales del centro.

Indicador: Limitaciones de crecimiento

Desde la perspectiva del indicador, las limitaciones más presentes en las respuestas se relacionan con la competencia creciente en la zona, la sensibilidad al precio y la presencia de centros que ofrecen tarifas más bajas. Estas condiciones pueden restringir el crecimiento, especialmente en segmentos que buscan costos menores por encima de servicios integrales, ya que dificultan al centro poder captar nuevos clientes cuya prioridad es el costo por encima de la oferta de valor. Al comparar las respuestas con los antecedentes del capítulo I, este comportamiento coincide con otros estudios que describieron mercados donde los clientes consideran precio, cercanía y variedad antes de elegir un centro. La teoría también menciona que la competencia directa y la presión en precios influyen en la selección de estrategias de crecimiento, ya que pueden limitar el alcance a opciones más agresivas.

Desde la perspectiva del objetivo específico, este indicador permite identificar cuáles condiciones externas podrían limitar la implementación de estrategias de expansión o en la incorporación de nuevos segmentos, incluso si existen capacidades internas disponibles, ya que los usuarios son los que finalmente toman la decisión de asistir a su centro de preferencia basado en necesidades actuales. La competencia y las diferencias en precios establecen un marco que obliga a valorar con más detalle cuáles capacidades actuales son suficientes para contrarrestar esas limitaciones.

En cuanto a la pregunta de investigación, estas limitaciones se convierten en factores clave para valorar qué estrategia es factible para el centro. Aunque existen oportunidades en el entorno, la presencia de competencia económica implica que cualquier estrategia seleccionada debe considerar las limitaciones externas para no depender de variables fuera del control del centro. Esto permite entender que la estrategia deberá apoyarse en la oferta de valor, la calidad del servicio y la experiencia del usuario más que en la competencia por precio.

Indicador: Requerimientos para expansión

En perspectiva del indicador, los resultados obtenidos en las entrevistas muestran que los requerimientos principales para una expansión incluyen la adecuación de la infraestructura, disponibilidad de equipo, ampliación de zonas de entrenamiento, optimización del parqueo y alianzas externas. También se mencionan nuevas modalidades para atender preferencias variadas del cliente. Al comparar estos hallazgos con los antecedentes, es común que los centros que buscan crecer requieran mejoras previas en infraestructura y disponibilidad de recursos antes de implementar la expansión. La teoría del capítulo II coincide en que los requerimientos deben evaluarse antes de seleccionar la estrategia, ya que las opciones de crecimiento dependen de la

capacidad interna para sostener un aumento en la demanda, además de respaldar que la estrategia sea realista y que la empresa cuente con los recursos necesarios.

Desde el punto de vista del objetivo específico, este indicador permite identificar los elementos necesarios para valorar la viabilidad de las estrategias de crecimiento, ya que plantean la creación de alianzas estratégicas y promociones que permiten consolidar la posición de Fidem Training Center como una marca reconocida por su compromiso, experiencia, calidad y atención con la comunidad, aportando directamente a la identificación de requerimientos al mostrar condiciones que el centro debe tener para avanzar hacia estrategias del desarrollo de mercado. La comparación entre requerimientos y capacidades muestra que algunos elementos están presentes, como la variedad de servicios, las zonas amplias y la estabilidad operativa, mientras que otros requieren análisis adicional, como el espacio, el estacionamiento y la infraestructura.

Reference a la perspectiva con la pregunta de investigación, estos requerimientos influyen en la estrategia adecuada, ya que determinan qué tipo de crecimiento puede sostener el centro con relación a sus capacidades y metas. El vínculo entre las necesidades identificadas y los recursos existentes muestra que la estrategia adecuada debe ajustarse a lo que actualmente puede sostener el centro, permitiendo comprender qué elementos del entorno deben tomarse en cuenta al valorar estrategias futuras que involucren crecimiento físico o ampliación de servicios.

Indicador: Adaptabilidad

En perspectiva del indicador, los resultados de las entrevistas exponen que Fidem Training Center tiene disposición para incorporar nuevas metodologías, ajustarse a tendencias, modificar prácticas y actualizar programas cuando el mercado lo requiere.

Comparado con los antecedentes, la adaptabilidad es un elemento común en centros que lograron mantenerse vigentes en mercados dinámicos. La teoría del modelo de Lewin planteada

en el marco teórico expuso que la adaptabilidad es parte fundamental en la etapa de descongelar y moverse, donde la organización modifica comportamientos previos para asumir nuevas dinámicas, es por esto por lo que el cambio es inevitable para poder crecer y expandirse.

Desde el punto de vista del objetivo específico, la adaptabilidad que tiene Fiden Training Center se puede traducir como un recurso intangible que influye en la selección e implementación de estrategias de crecimiento, lo que permite identificar una capacidad interna para cualquier estrategia que requiera cambios en métodos, horarios o modalidades. La disposición mostrada por el equipo pueden sostener un proceso de crecimiento sin requerir fuertes inversiones.

Con relación a la pregunta de investigación, la adaptabilidad es un factor que condiciona la viabilidad de estrategias que requieran ajustes internos. Dado que cualquier estrategia implica cambios, la disposición del equipo para asumir nuevas prácticas se convierte en un elemento que facilita la ejecución y permite predecir la respuesta interna ante posibles modificaciones operativas.

Indicador: Sostenibilidad

Desde la perspectiva del indicador, los resultados de las entrevistas muestran que la sostenibilidad se interpreta como la capacidad del centro para mantener operaciones y crecimiento sin comprometer estabilidad, donde se debe mantener un análisis constante del mercado, ampliación interna gradual y diferenciación de los servicios complementarios, maquinaria y modalidades en tendencia ofrecidos por el centro. Los antecedentes planteados en el capítulo I mostraron que los centros que lograron mantenerse lo hicieron mediante procesos graduales, evitando crecimientos abruptos que comprometieran la estabilidad. La teoría expuesta en el capítulo II mencionaba que la sostenibilidad se relaciona con prácticas que permiten equilibrio entre demanda, oferta y recursos internos.

En cuanto al objetivo específico, este indicador contribuye a entender cómo la organización valora la continuidad y el equilibrio entre recursos y demanda basado en la diferenciación y servicios que ofrecen. La información recopilada muestra que la sostenibilidad forma parte de los recursos que permiten valorar estrategias con base en análisis realistas. Al cumplir con el objetivo, este indicador evidencia cómo la empresa utiliza el seguimiento del entorno para sostener operaciones actuales y valorar ampliaciones futuras.

Desde la pregunta de investigación, la sostenibilidad es parte vital de los factores que influyen en la identificación y selección de una estrategia viable, ya que ayuda a entender qué factores pueden mantener operaciones estables en una estrategia de crecimiento adecuada para los recursos y capacidades de Fidem Training Center.

Indicador: Participación en el mercado

Desde el indicador, los resultados de las entrevistas indican que la participación del centro en el mercado se percibe como sólida y en crecimiento, sustentada en la trayectoria del centro, disciplina, su infraestructura y servicios integrales. También se identifica a través de la presencia del centro en la zona y la consolidación de su reputación. En los antecedentes del capítulo I, se expuso sobre centros que tuvieron una participación estable en el mercado donde se posicionaron mediante estrategias orientadas a fortalecer servicios antes de expandirse. En la teoría del capítulo II, se expuso que la participación actual del mercado de una empresa influye en la selección de estrategias de crecimiento, especialmente cuando se busca consolidar posicionamiento.

Desde la perspectiva del objetivo específico, los resultados nos permiten entender el punto de partida del centro dentro del mercado local antes de establecer una estrategia de crecimiento, donde se debe tener claro la dirección de expansión que se desea adoptar, las posibles posibilidades

de inversión y el análisis constante que se debe tener en los mercados alternativos para un crecimiento efectivo.

Por otro lado, desde la perspectiva de la pregunta de investigación, la posición actual del centro permite interpretar qué estrategias pueden ejecutarse de manera coherente con el nivel de presencia local y cómo esta participación condiciona el alcance realista de cualquier plan de crecimiento.

Indicador: Diferenciación

Desde la perspectiva del indicador, las entrevistas muestran que la diferenciación del centro se basa en la variedad de modalidades, los servicios complementarios, mentalidad integral, seguridad y la experiencia del usuario. En los antecedentes del capítulo I, la diferenciación se expuso como un factor clave en el posicionamiento de centros que ofrecen más que entrenamiento básico, especialmente cuando incorporan servicios de salud o bienestar, o los que buscaban competir en mercados saturados sin depender del precio como principal atractivo. La teoría del capítulo II fundamenta que la diferenciación permite sostener el posicionamiento cuando la competencia es alta y el mercado presenta múltiples opciones.

En relación con el objetivo específico, podemos vincular factores diferenciadores con recursos que agregan valor. La diferenciación forma parte de las capacidades internas que pueden apoyar estrategias de crecimiento basadas en la expansión de servicios o la captación de nuevos segmentos. Esta relación permite comprender cómo ciertos elementos diferenciadores aplicados a las necesidades de la empresa fortalecen la posición interna del centro para valorar posibles estrategias de crecimiento.

Desde la pregunta de investigación, la diferenciación influye en la selección de estrategias que aprovechen la variedad de servicios y la experiencia ofrecida. Este indicador permite

identificar factores que pueden posicionarse como parte de la estrategia adecuada para Fidem Training Center, especialmente cuando el mercado presenta competencia basada en precios y variedad de opciones.

Indicador: Ventajas competitivas

Desde la perspectiva del indicador, las ventajas competitivas mencionadas en las entrevistas se observan en la amplitud del espacio de entrenamiento y parqueo, la cantidad de equipo, la variedad de modalidades y los servicios complementarios. En los antecedentes planteados en el capítulo I, los centros que contaban con estos elementos de modalidad integral tenían mayor facilidad para ejecutar estrategias de crecimiento que requerían un nivel de servicio estable y capacidad para atender a más personas. La teoría del capítulo II señaló que las ventajas competitivas se basan en recursos difícilmente imitables que aportan valor y permiten sostener estrategias con mayor estabilidad.

Desde el punto de vista del objetivo específico, este indicador permite identificar recursos que influyen en las estrategias realistas para el centro. Las ventajas detectadas permiten vincular las fortalezas internas con las condiciones externas planteadas, lo cual facilita interpretar cómo estas capacidades podrían respaldar decisiones estratégicas alineadas con el objetivo del estudio.

Desde la pregunta de investigación, estas ventajas competitivas se convierten en factores determinantes para la selección de la estrategia adecuada. Las ventajas observadas permiten comprender qué tipo de estrategia se ajusta a los recursos actuales y cuál podría aprovechar de mejor forma las capacidades existentes para responder a las condiciones del mercado.

Objetivo: Catalogar los recursos y capacidades actuales de la empresa en relación con las estrategias de crecimiento y sus requerimientos.

Indicador: Capacidad de respuesta al entorno

Desde la perspectiva del indicador, las respuestas muestran que la capacidad de respuesta al entorno depende de la claridad en los objetivos, el seguimiento de los avances y la posibilidad de ajustar prácticas según cambios en preferencias de los usuarios o condiciones del mercado. Los antecedentes del capítulo I reflejaron situaciones similares, donde centros que lograban sostenerse respondieron a variaciones externas mediante ajustes en su oferta y administración. En la teoría expuesta en el capítulo II, se fundamentó que esta capacidad de respuesta forma parte de las competencias internas necesarias para implementar estrategias de crecimiento, ya que permite reaccionar ante cambios sin comprometer la operación.

En cuanto al objetivo específico, este indicador permite identificar cómo la empresa es capaz de interpretar el entorno y cuáles herramientas posee para ajustarse a él. Se evidencia que el centro cuenta con elementos que facilitan la adaptación, como la actualización constante del equipo, la incorporación de modalidades recientes y la disposición a evaluar el entorno. Estos elementos forman parte de los recursos que el objetivo busca catalogar, ya que influyen en la viabilidad real de implementar estrategias de crecimiento que dependan de ajustes operativos.

En relación con la pregunta de investigación, este indicador se convierte en un factor que influye en la estrategia adecuada de crecimiento para Fidem. La capacidad de respuesta al entorno permite valorar qué tan viable es adoptar una estrategia que requiera ajustes frecuentes, como la expansión de horarios, la diversificación de servicios o la integración de nuevas metodologías, lo cual aporta elementos que permiten comprender cómo la empresa puede responder a condiciones externas.

Indicador: Limitaciones en infraestructura y recursos actuales

Desde el punto de vista del indicador, las entrevistas identifican el local alquilado como la principal limitación interna relacionada con infraestructura, ya que esta condición restringe la posibilidad de realizar modificaciones estructurales que apoyen una expansión física. En los antecedentes, tanto internacionales como nacionales, se presentaron casos donde la infraestructura alquilada limitaba el crecimiento físico de los centros y obligaba a priorizar estrategias que no dependan de ampliaciones significativas. En el capítulo II se explicó que la infraestructura es un recurso tangible que condiciona el alcance de cualquier estrategia basada en crecimiento en espacio.

Desde el objetivo específico, este indicador permite catalogar una de las restricciones más determinantes dentro de la operación del centro. La limitación del espacio se relaciona con los recursos que se están evaluando y con los requerimientos necesarios para una estrategia de crecimiento. Su identificación permite analizar la coherencia entre lo que la empresa quiere lograr y lo que puede ejecutar con los recursos actuales. Esto contribuye a construir una imagen clara de las condiciones internas que influyen en la selección de estrategias.

Desde la perspectiva de la pregunta de investigación, las limitaciones de infraestructura representan un factor que condiciona la selección de una estrategia viable de crecimiento. Como el espacio influye directamente en la capacidad de recibir nuevos clientes o integrar nuevos servicios, este factor impone límites que deben considerarse al analizar alternativas estratégicas. La información recopilada permite comprender cómo estas restricciones pueden afectar la implementación de estrategias basadas en crecimiento físico.

Indicador: Capacidad operativa y financiera

Desde la perspectiva del indicador, las entrevistas indican que la capacidad operativa es estable y que la capacidad financiera requiere análisis preventivos antes de ejecutar expansiones. Los antecedentes del capítulo I mostraron que otros centros priorizaron análisis de escenarios financieros antes de realizar inversiones relevantes. En el capítulo II se planteó que la capacidad financiera influye en el tipo de estrategia que se seleccione y en su alcance temporal, porque determina qué inversiones pueden realizarse sin comprometer la operación y los recursos.

Desde este objetivo, el indicador permite catalogar recursos operativos y financieros actuales, así como su relación con los requerimientos que se identificaron en el objetivo anterior. El análisis evidencia que existe una estructura administrativa que permite evaluar la viabilidad de los planes, aunque algunas áreas requieren apoyo externo para garantizar una evaluación más completa, lo que permite relacionar la capacidad actual con el tipo de estrategias que se pueden considerar sin generar tensiones operativas.

Desde la pregunta de investigación, este indicador influye directamente en la selección de la estrategia adecuada de crecimiento, ya que la capacidad financiera detectada permite entender qué tipo de crecimiento es sostenible y cuál podría exceder los recursos disponibles. La información recopilada facilita identificar qué estrategias se ajustan a las condiciones económicas de la empresa y cuáles requieren un análisis más profundo antes de ser implementadas.

Indicador: Brechas en las habilidades técnicas o blandas

Desde la perspectiva del indicador, las brechas planteadas en las respuestas de las entrevistas se relacionan con actualización técnica de entrenamientos, manejo de nuevas metodologías y habilidades de atención al cliente. Los antecedentes planteados en el capítulo I revelaron que los centros que sostuvieron su crecimiento invirtieron en formación continua. En el

capítulo II se respaldó la idea que el capital humano es un recurso intangible clave para ejecutar cualquier estrategia de crecimiento, especialmente en servicios donde la interacción con el cliente es determinante.

En cuanto al objetivo específico, se puede resumir basado en las respuestas obtenidas, que las brechas se pueden presentar dentro de los recursos humanos del centro. La identificación de estas brechas muestra que, aunque el equipo posee competencias sólidas, existen áreas que requieren fortalecimiento para sostener procesos de cambio o crecimiento. Esto permite comprender cómo estas brechas pueden influir en la selección y ejecución de estrategias.

En relación con la perspectiva de la pregunta de investigación, este indicador se convierte en un factor que condiciona la viabilidad de estrategias que dependen de habilidades específicas del personal. Las brechas detectadas ayudan a delimitar qué estrategias pueden implementarse con los recursos actuales y cuáles implicarían ajustes o programas de capacitación para asegurar una correcta ejecución.

Indicador: Gestión de recursos

Desde la perspectiva del indicador, la gestión de recursos se identifica en la planificación, programación y supervisión que realiza el centro para administrar personal, tareas y procesos operativos. Los antecedentes del capítulo I reflejaron que los centros que lograron sostener su crecimiento desarrollaron procesos de gestión sólidos que permitían controlar operaciones diarias. En el capítulo II se estableció que la gestión efectiva convierte recursos en capacidades que generan valor y permiten implementar estrategias con mayor orden.

Referente a la perspectiva del objetivo específico, el indicador permite catalogar cómo el centro organiza y utiliza los recursos disponibles. Este análisis aporta claridad sobre la capacidad operativa y sobre la forma en que se distribuyen las cargas de trabajo, lo cual influye en la

ejecución de estrategias. La gestión detectada permite vincular la estructura operativa con las capacidades actuales y con los requerimientos identificados, especialmente en las respuestas brindadas que se relacionan a la necesidad de digitalizar ciertos procesos y mejorar la planificación a largo plazo.

Desde la pregunta de investigación, la gestión de recursos influye en la estrategia adecuada de crecimiento al determinar qué tan eficiente es la empresa para administrar sus procesos durante un periodo de cambio. Una gestión clara facilita la implementación de estrategias y minimiza riesgos operativos, lo cual favorece al análisis sobre qué estrategias son coherentes con la capacidad administrativa del centro.

Indicador: Flexibilidad organizacional

Desde el punto de vista del indicador, las entrevistas indican que la flexibilidad organizacional se refleja en la disposición del equipo para integrar nuevas modalidades, ajustar prácticas y adaptarse a cambios en el entorno. Los antecedentes planteados en el capítulo I reflejaron que los centros competitivos presentaban esta flexibilidad cuando adoptaron nuevas tendencias o ajustaron servicios según preferencias del mercado. Según la teoría desarrollada en el capítulo II, se interpreta que, al abordar el cambio organizacional, la flexibilidad facilita el proceso de transición y permite responder a variaciones en el proceso.

Con relación al objetivo específico, la flexibilidad planteada en las respuestas obtenidas muestra que el equipo tiene disposición para asumir ajustes operativos, lo que constituye una capacidad que influye en la implementación de estrategias futuras. Este análisis permite comprender cómo la flexibilidad contribuye a la estructura interna necesaria para ejecutar una estrategia de crecimiento.

Desde la perspectiva de la pregunta de investigación, la flexibilidad detectada permite valorar qué tipo de estrategia puede implementarse sin generar resistencia en el equipo y qué tan preparada está la organización para asumir cambios.

Objetivo: Relacionar una estrategia de crecimiento con los recursos y capacidades actuales de la empresa en búsqueda de encontrar la adecuada.

Indicador: Etapas del Modelo de Lewin: Descongelar, Moverse, Recongelar

Desde la perspectiva del indicador, se observa que, a través de todas las respuestas obtenidas en las entrevistas, el centro ha mostrado disposición para abandonar prácticas anteriores cuando se identifican nuevas necesidades o tendencias del mercado lo cual se relaciona con la etapa de descongelar. La incorporación de nuevas metodologías representa la etapa de moverse, tal como la implementación de nuevas modalidades de ejercicio que Fidem ha sabido aprovechar, mientras que la adopción constante de estas prácticas coincide con la etapa de recongelar.

Las entrevistas mostraron también que, una vez integrados nuevos métodos de entrenamiento o ajustes operativos, estos se incorporan de manera estable en la rutina del centro. La adopción permanente de nuevas modalidades, el mantenimiento de estructuras operativas y el fortalecimiento de prácticas internas reflejan que el cambio se consolida y se vuelve parte del funcionamiento habitual. La teoría del modelo de Lewin coincide con los hallazgos, ya que describe el avance de una etapa a otra como un proceso continuo que facilita la implementación de nuevas formas de trabajo.

En relación con el objetivo específico, se logró evidenciar que la presencia de una etapa clara de descongelar refleja que la organización cuenta con un recurso intangible clave, que es la disposición del equipo para mejorar prácticas internas sin resistencia significativa. La incorporación de nuevas modalidades, la actualización en técnicas de entrenamiento y la

coordinación interna para aplicar cambios evidencian que la empresa cuenta con capacidades que apoyan la ejecución de estrategias que impliquen adaptación o innovación.

Desde la perspectiva de la pregunta de investigación, estas etapas muestran como Fidem Training Center cuenta con elementos como disposición al cambio, capacidad de acción y capacidad de consolidación, que facilitan interpretar cómo la empresa puede enfrentar estrategias de crecimiento que requieran adaptación continua, integración de nuevos servicios o ajustes operativos, y qué tan sostenibles pueden ser estas acciones en el periodo analizado según la forma en que el centro ha gestionado cambios previos.

Indicador: Pruebas de Valor Competitivo VRIO

Basado en las respuestas obtenidas en las entrevistas y en la información recopilada sobre Fidem Training Center presentada en el marco contextual, se tomaron como referencia ciertos indicadores que podrían resaltar como ventajas competitivas para poder aplicar las pruebas VRIO.

Tabla 4

Indicadores	V	R	I	O	Resultado
Variedad de Modalidades de Entrenamiento	Si	Si	No	Si	Ventaja Competitiva Temporal
Infraestructura amplia	Si	Si	No	Si	Ventaja Competitiva Temporal
Adaptabilidad a tendencias	Si	Si	No	Si	Ventaja Competitiva Temporal
Gestión Operativa	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva
Servicio al Cliente	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva
Servicios Complementarios (Modelo Integral)	Si	Si	No	Si	Ventaja Competitiva Temporal
Reconocimiento de Marca	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos en la tabla anterior, se puede visualizar que los recursos clasificados como ventaja competitiva temporal, se pueden interpretar como elementos que aportan valor y que, en algunos casos, todavía no son comunes entre todos los competidores, sin embargo, estos recursos pueden ser replicados con relativa facilidad si otros centros deciden invertir tiempo, capacitación o infraestructura, lo que implica que el beneficio existe, pero no se mantiene en el largo plazo si el entorno avanza al mismo ritmo, por lo que no garantizan una diferenciación sostenible.

Por otro lado, los recursos que obtuvieron un resultado de paridad competitiva se pueden interpretar como aquellos que aportan valor, pero que también pueden estar presentes en muchos competidores. Aunque estos recursos son necesarios para operar y mantener una experiencia adecuada para el cliente, no generan una diferencia clara frente a otros centros de la zona, ya que estas ventajas permiten mantener posición en el mercado, pero no influyen directamente en una posición superior o en una ventaja estratégica.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones que resultaron de la investigación, elaboradas a partir del análisis desarrollado en el capítulo anterior tomando en cuenta los objetivos específicos y sus respectivos indicadores. Las conclusiones se vinculan directamente a los resultados expuestos previamente, mientras que las recomendaciones se formulan a partir de dichas conclusiones.

Con el fin de facilitar la comprensión, las conclusiones y recomendaciones han sido organizadas en una tabla estructurada por objetivo e indicador, incorporando para cada uno las conclusiones obtenidas, y las recomendaciones correspondientes.

Tabla 5

Objetivo: Identificar los requerimientos de las estrategias de crecimiento con relación a los recursos y capacidades de la empresa.

Indicador: Oportunidades del entorno

Conclusiones	Recomendaciones
<p>Las oportunidades del entorno identificadas para Fidem Training Center se relacionan principalmente con su accesibilidad, ubicación, presencia digital, variedad de modalidades y la tendencia creciente hacia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar las modalidades y servicios actuales ofrecidos para ampliar la base de clientes dentro del mismo mercado geográfico.

estilos de vida activos. Estos elementos evidencian que el entorno actual favorece estrategias de crecimiento orientadas a captar nuevos clientes sin requerir cambios estructurales significativos, lo que se alinea con las capacidades actuales del centro y con la posibilidad de desarrollarse en el mercado dentro del mismo territorio, consolidando este tipo de estrategias como una vía coherente con los recursos existentes para expandirse.

- Fortalecer la presencia en redes sociales como canal para captar nuevos segmentos interesados en bienestar integral.

Indicador: Limitaciones de crecimiento

Conclusiones

Las limitaciones de crecimiento se centran en la competencia creciente y la sensibilidad al precio presente en el mercado local. Estas condiciones externas restringen la posibilidad de competir mediante estrategias basadas en precios bajos y obligan a considerar con mayor cuidado qué tipo de crecimiento es viable para el centro. En relación con la pregunta de investigación, estas limitaciones actúan como factores que condicionan la

Recomendaciones

- Evitar estrategias de crecimiento basadas exclusivamente en la competencia por precio.
- Reforzar la propuesta de valor enfocada en la calidad del servicio, la experiencia del usuario y los servicios innovadores ofrecidos.

selección de una estrategia, orientando la toma de decisiones hacia propuestas que prioricen el valor del servicio y la experiencia del cliente.

Indicador: Requerimientos para expansión

Conclusiones

Los requerimientos para una posible expansión de Fidem Training Center se relacionan con la infraestructura, disponibilidad de equipo, alianzas estratégicas y adecuación de espacios. El análisis evidencia que, si bien el centro cuenta con varias capacidades consolidadas, existen requerimientos que deben evaluarse antes de seleccionar una estrategia de crecimiento. Estos requerimientos influyen directamente en la determinación de una estrategia adecuada, ya que delimitan el tipo de crecimiento que puede sostenerse con los recursos actuales.

Recomendaciones

- Analizar los requerimientos para una posible ampliación de infraestructura antes de definir una estrategia de expansión.
- Valorar alianzas estratégicas como alternativa para ampliar servicios sin incrementar costos fijos.

Indicador: Adaptabilidad

Conclusiones

La adaptabilidad del centro se manifiesta en la disposición del equipo para ajustar prácticas, incorporar nuevas metodologías y responder a cambios en el mercado. Esta capacidad interna constituye un recurso intangible que favorece la implementación de estrategias de crecimiento que requieran ajustes operativos, por lo que la adaptabilidad se consolida como un componente que facilita la viabilidad de estrategias que impliquen cambios organizacionales.

Recomendaciones

- Aprovechar la disposición del equipo para implementar ajustes progresivos en servicios y horarios.
- Integrar la adaptabilidad como criterio al evaluar nuevas estrategias de crecimiento.

Indicador: Sostenibilidad

Conclusiones

El centro presenta sostenibilidad por medio de la capacidad de mantener operaciones estables mientras se evalúan oportunidades de crecimiento de forma gradual. El análisis muestra que Fidem Training Center prioriza el equilibrio entre recursos, demanda y oferta, lo que influye directamente en la selección de

Recomendaciones

- Planificar el crecimiento de forma gradual y basada en análisis del entorno.
- Evitar expansiones que superen la capacidad operativa y financiera del centro.

estrategias realistas. La sostenibilidad se posiciona como un elemento esencial para determinar estrategias de crecimiento que no comprometan la estabilidad operativa.

Indicador: Participación en el mercado

Conclusiones

La participación actual de Fidem Training Center en el mercado local se percibe como sólida y en crecimiento, sustentada en su trayectoria y reputación. Esta posición permite identificar un punto de partida claro para definir estrategias de crecimiento coherentes con el nivel de presencia alcanzado. La participación en el mercado condiciona el alcance realista de las estrategias que pueden implementarse.

Recomendaciones

- Consolidar la participación actual antes de incursionar en nuevos mercados.
- Analizar continuamente la evolución del mercado local para ajustar estrategias.

Indicador: Diferenciación

Conclusiones

La diferenciación del centro se fundamenta en la variedad de modalidades, servicios complementarios y enfoque integral. Estos elementos conforman las capacidades internas que permiten sostener estrategias de

Recomendaciones

- Fortalecer los elementos diferenciadores que forman parte de la experiencia del usuario.

crecimiento sin depender de la competencia por precio. La diferenciación se presenta como un factor que orienta la selección de estrategias alineadas con la propuesta de valor del centro.

- Diseñar estrategias de crecimiento que destaquen los servicios integrales del centro.

Indicador: Ventajas competitivas

Conclusiones

Las ventajas competitivas identificadas se relacionan con recursos físicos y de servicio que permiten atender a un mayor número de usuarios y ofrecer una experiencia integral. Estas ventajas influyen directamente en la selección de estrategias de crecimiento viables y alineadas con las capacidades actuales, por lo que se convierten en factores determinantes para definir una estrategia adecuada.

Recomendaciones

- Utilizar las ventajas competitivas existentes como base para la toma de decisiones estratégicas.
- Evaluar qué estrategias permiten maximizar el uso de los recursos actuales.
- Mantener y fortalecer aquellas ventajas que aportan mayor valor al centro.

Objetivo: Catalogar los recursos y capacidades actuales de la empresa en relación con las estrategias de crecimiento y sus requerimientos.

Indicador: Capacidad de respuesta al entorno

Conclusiones

La capacidad de respuesta al entorno de Fidem Training Center se evidencia en su seguimiento de tendencias y en la posibilidad de ajustar prácticas operativas que satisfacen la demanda del cliente. Esta capacidad facilita la implementación de estrategias que requieren adaptación continua, y que demanden ajustes frecuentes sin comprometer la operación.

Recomendaciones

- Mantener mecanismos de seguimiento del entorno y de las preferencias del usuario para comprender las demandas del momento.
- Ajustar servicios y procesos de manera oportuna según cambios detectados.

Indicador: Limitaciones en infraestructura y recursos actuales

Conclusiones

La infraestructura alquilada representa una de las principales limitaciones internas para el crecimiento físico del centro. Esta condición restringe la posibilidad de implementar estrategias basadas en ampliaciones estructurales, por lo que el plan de crecimiento debe contemplar esta limitante y enfocarse en lo que sí se puede modificar.

Recomendaciones

- Priorizar estrategias de crecimiento que no dependan de ampliaciones físicas inmediatas.
- Evaluar alternativas de crecimiento basadas en optimización del espacio y servicios.

Indicador: Capacidad operativa y financiera

Conclusiones

La capacidad operativa del centro se percibe como estable, mientras que la capacidad financiera requiere análisis previos antes de ejecutar expansiones. Esta condición influye directamente en el tipo de estrategia que puede seleccionarse sin comprometer la operación, ya que estas deben estar alineadas a las inversiones que el centro puede sostener sin comprometer su estado financiero.

Recomendaciones

- Realizar análisis financieros previos antes de implementar cualquier estrategia de crecimiento.
- Buscar apoyo externo para fortalecer la evaluación financiera cuando sea necesario.

Indicador: Brechas en las habilidades técnicas o blandas

Conclusiones

Las brechas identificadas en habilidades técnicas y de atención al cliente influyen en la ejecución de estrategias de crecimiento. Aunque el equipo cuenta con competencias sólidas, estas brechas pueden limitar procesos de cambio si no se atienden, debido a que podrían condicionar la viabilidad de estrategias que dependan del desempeño del personal.

Recomendaciones

- Implementar programas de capacitación continua para el equipo.
- Fortalecer habilidades relacionadas al manejo de nuevas metodologías y atención al cliente.

Indicador: Gestión de recursos

Conclusiones

La gestión de recursos del centro se refleja en la planificación y supervisión de procesos operativos para administrar adecuadamente las actividades y tareas del centro. Esta gestión influye directamente en la capacidad de ejecutar estrategias de crecimiento de manera ordenada, lo que facilita o limita la selección e implementación estratégica.

Recomendaciones

- Fortalecer la planificación de recursos a mediano y largo plazo.
- Digitalizar procesos que permitan una mejor organización operativa.

Indicador: Flexibilidad organizacional

Conclusiones

La flexibilidad organizacional se evidencia en la disposición del equipo para asumir cambios operativos. Esta capacidad interna facilita la implementación de estrategias de crecimiento sin generar resistencia significativa, lo que permite valorar qué estrategias pueden ejecutarse de manera más fluida a nivel de operación y a nivel de personal.

Recomendaciones

- Mantener espacios de comunicación efectivos que faciliten la aceptación de cambios.
- Aprovechar la disposición del equipo para implementar ajustes progresivos.

Objetivo: Relacionar una estrategia de crecimiento con los recursos y capacidades actuales de la empresa en búsqueda de encontrar la adecuada.

Indicador: Etapas del Modelo de Lewin: Descongelar, Moverse, Recongelar

Conclusiones

El análisis de las etapas del modelo de Lewin reflejan que Fidem Training Center cuenta con disposición al cambio, capacidad de implementación y consolidación de nuevas prácticas, como lo han ejecutado con anterioridad al implementar nuevas metodologías de entrenamiento. Estas capacidades facilitan la ejecución de estrategias de crecimiento que requieren adaptación continua.

Recomendaciones

- Continuar aplicando procesos de cambio de forma estructurada y progresiva.
- Consolidar las prácticas adoptadas antes de introducir nuevos cambios.

Indicador: Pruebas de Valor Competitivo VRIO

Conclusiones

Los resultados del análisis VRIO muestran que los recursos del centro generan valor, pero en su mayoría no garantizan una diferenciación sostenible a largo plazo, ya que estos permiten mantener la posición competitiva, pero requieren fortalecimiento para sostener ventajas duraderas, por lo que

Recomendaciones

- Fortalecer recursos que puedan convertirse en ventajas menos imitables.
- Revisar periódicamente los recursos del centro para mantener su valor competitivo.

contribuye a analizar y delimitar estrategias que no dependen únicamente de recursos fácilmente imitables.

Fuente: Elaboración propia.

A partir del análisis que se desarrolló para Fidem Training Center, se concluye de manera general que la estrategia de crecimiento más adecuada y que mejor se alinea al centro, durante el tercer cuatrimestre de 2025, corresponde a una combinación de penetración de mercado y desarrollo de mercado, apoyada en un crecimiento interno y en una estrategia de diferenciación, debido a que estas estrategias se ajustan a las capacidades actuales de Fidem, permitiendo aprovechar la participación alcanzada en el mercado local y que responden a las oportunidades del entorno sin requerir cambios estructurales inmediatos.

Asimismo, la aplicación gradual del cambio, conforme a las etapas del modelo de Lewin, facilita la implementación de estas estrategias al considerar la disposición del equipo, la flexibilidad organizacional y la necesidad de consolidar los ajustes operativos, asegurando que el crecimiento se mantenga alineado con la sostenibilidad y los recursos disponibles.

6.2 LIMITACIONES

En esta investigación no se presentaron limitaciones que impidieran la resolución de algún apartado o que alteraran el desarrollo de este.

REFERENCIAS

- Albornoz Zamora, E. J., Del Carmen Guzmán, M., Sidel Almache, K. G., Chuga Guamán, J. G., González Villanueva, J. L., Herrera Miranda, J. P., Zambrano Sanguinetti, L. C., Cañizales Jota, A. L., Marina Vera, L., Márquez De González, A. H., González Noriega, R. V., Cruz Tamayo, K. E., Luna Álvarez, H. E., Macias Merizalde, A. M., Brice Hernández, D. E., Arteaga Delgado, R. (2023). Metodología de la investigación aplicada a las ciencias de la salud y la educación. Extraído de la fuente: <https://mawil.us/wp-content/uploads/2023/08/metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Arroyo Tovar, R., Zambrano Cancañón, C. E. (2024). Cambio organizacional sostenible Con metodologías ágiles y pensamiento Lean. Extraído de la fuente: https://www.google.co.cr/books/edition/Cambio_organizacional_sostenible/adsBEQAAQBAJ?hl=es&gbpv=0
- Blanco, T. (2019). Crossfit en casa. Extraído de la fuente: https://elibro-net-uh.knimbus.com/es/lc/bibliouh/titulos/274236?fs_q=crossfit&prev=fs
- Casas Figueroa, L. H. (2024). El funcionamiento de las edificaciones, Administración y mantenimiento. Extraído de la fuente: https://www.google.co.cr/books/edition/El_funcionamiento_de_las_edificaciones/TSv5EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0
- Eyzaguirre Rodríguez, J. A. (2019). Estrategias de crecimiento empresarial para el posicionamiento de oso food truck en la ciudad de Chiclayo – 2018. Extraído de la fuente: <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/6271/Eyzaguirre%20Rodr%C3%ADguez%2C%20Jes%C3%BAAs%20Alberto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Feoli Salas, L., Font Cantillo, N., Obando Porras, G., Vicente Mendiguren, C. J. (2022). Propuesta de un plan de negocios para la empresa Workout Station S.A en el desarrollo de un Centro de Rehabilitación para personas con sobrepeso y obesidad 2022. Extraído de la fuente: <https://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr/items/97ef2d39-3911-46a5-9a83-52f289259783>
- García Prado, E. (2020). Empresa y administración. Extraído de la fuente: https://www.google.co.cr/books/edition/Empresa_y_administraci%C3%B3n_Edici%C3%B3n_2020/8cznDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=0
- Granados Miranda, J., Vega Mora, M. J., Varela Cerdas, K. (2024). Asesoría de Implementación de una estrategia de expansión comercial en la Empresa IPEA, durante el segundo semestre 2024. Extraído de la fuente: <https://repositorio.una.ac.cr/items/39e49a94-f44c-4456-9278-97be9c668237>
- Guerrero Renderos, I., Hernández Flores, E. (2016). Propuesta de plan de mercadeo para el Gimnasio Arena Trek. Extraído de la fuente: <https://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr/items/52810684-f426-4dd2-b2bc-dd4005daca65>
- Hayes, J. (2022). *The Theory and Practice of Change Management* (6th ed.) Palgrave Macmillan.
- Hidalgo Cesario, A. (2015). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CONSOLIDACIÓN Y EL CRECIMIENTO DEL GIMNASIO GYM CLUB PARADISE, OTZOLOTEPEC, MÉX. Extraído de la fuente: <https://core.ac.uk/download/pdf/159384188.pdf>
- Kindersley, D. (Editorial DK), (2024). Cómo funciona una empresa, Guía gráfica para el éxito empresarial. Extraído de la fuente:

https://www.google.co.cr/books/edition/C%C3%B3mo_funciona_una_empresa/zP3yEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0&kptab=overview

- Kippo, S. (2024). ENHANCING GYM SERVICES: A DOUBLE DIAMOND APPROACH TO SERVICE CONCEPT DEVELOPMENT. Extraído de la fuente: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/869330/Kippo_Sari.pdf?sequence=2
- Mar Orozco, C. E., Barbosa Moreno, A., Molar Orozco, J. F. (2020). Metodología de la investigación: Métodos y técnicas. Extraído de la fuente: https://www.google.co.cr/books/edition/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n_M%C3%A9tod/e5otEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0
- Medina Romero, M., Rojas Leon, R., Bustamante Hoces, W., Loaiza Carrasco, R., Martel Carranza, C., Castillo Acobo, R. (2023). Metodología de la investigación, Técnicas e instrumentos de investigación. Extraído de la fuente: <https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog/download/90/133/157?inline=1>
- Mendez Araya, S. D. (2021). Propuesta de plan de mercadeo para el Gimnasio Nutri Sport Gym. Extraído de la fuente: <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/13714>
- Moya Espinosa, P. I., Arias Holguin, M. L., Cortes Rodriguez, N. C. (2021). Aportes para la implementación de la investigación en Ciencias Sociales. Extraído de la fuente: https://www.google.co.cr/books/edition/Aportes_para_la_implementaci%C3%B3n_de_la_in/ENdAEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0
- Munuera Alemán, J. L., Rodríguez Escudero, A. I. (2020). Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. Extraído de la fuente:

https://www.google.co.cr/books/edition/Estrategias_de_marketing_Un_enfoque_basa/tgn_eDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=0

- Real Academia Española. (s. f.). Capacidad. En Diccionario de la lengua española (23.^a ed.). <https://dle.rae.es/capacidad>
- Real Academia Española. (s. f.). Cliente. En Diccionario de la lengua española (23.^a ed.). <https://dle.rae.es/cliente>
- Real Academia Española. (s. f.). Estrategia. En Diccionario de la lengua española (23.^a ed.). <https://dle.rae.es/estrategia>
- Real Academia Española. (s. f.). Mercado. En Diccionario de la lengua española (23.^a ed.). <https://dle.rae.es/mercado>
- Real Academia Española. (s. f.). Producto. En Diccionario de la lengua española (23.^a ed.). <https://dle.rae.es/producto>
- Real Academia Española. (s. f.). Recurso. En Diccionario de la lengua española (23.^a ed.). <https://dle.rae.es/recurso>
- Rey, L.D., Granda, D., Prado, J. M. (2022). Definición de un plan de mercadeo digital para el gimnasio Athletic en Colombia que les permita el crecimiento de las ventas. Extraído de la fuente: <https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/9a79d2cc-f940-4a5b-825c-82354b7a3807/content>
- Sabri, S., Sabri-Matanagh, S. (2024). Desarrollo Organizacional y Cambio Estratégico. Extraído de la fuente: https://www.google.co.cr/books/edition/Desarrollo_Organizacional_y_Cambio_Estra/ZRQQEQAAQBAJ?hl=es&gbpv=0

- Sandoval Vásquez, J. F., Quesada Chaves, F. (2024). Introducción a la economía del siglo XXI. Extraído de la fuente: https://www.google.co.cr/books/edition/Introducci%C3%B3n_a_la_econom%C3%ADa_del_siglo_X/GmA4EQAAQBAJ?hl=es&gbpv=0
- Solano Gamboa, E., Binns Chacón, A., Sequeira Chavarría, L. (2018). Estudio de Factibilidad para la Creación de un Centro de Tratamiento Integral de Enfermedades Crónicas No Transmisibles y Fitness (CITEN&FITNESS), Cartago. Extraído de la fuente: <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/10075>
- Uribe Macias, M. E. (2021). Administración estratégica, Modelo de aplicación para organizaciones latinoamericanas. Extraído de la fuente: https://www.google.co.cr/books/edition/Administraci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica/s0cxEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0
- Vasquez Polo, P. J. (2020). Aplicación de estrategias de crecimiento para optimizar la rentabilidad de la empresa “claudiplast color” en la ciudad de Chiclayo – Lambayeque en el periodo 2019. Extraído de la fuente: https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2879/1/TL_VasquezPoloPamela.pdf

ANEXOS

Lista de Anexos

a) Documentos importantes de la investigación

Anexo 1. Guía de entrevista a Propietarios

Anexo 2. Guía de entrevista a Experto Externo en Estrategias de Crecimiento

b) Documentación obligatoria establecida por la Universidad Hispanoamericana

Anexo 3. Declaración Jurada

Anexo 4. Consentimiento Informado

Anexo 5. Carta de autorización de la entidad donde se realizó la investigación

Anexo 6. Carta de aprobación del TFG por parte del Tutor

Anexo 7. Carta de aprobación del TFG por parte del Lector

Anexo 8. Licencia y autorización al CENIT

Anexo 1. Guía de entrevista a Propietarios

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 Administración de Negocios

Entrevista a Propietarios de Fidem Training Center

1. ¿Cuál es su nombre completo?
2. ¿Cuál es su cargo en Fidem Training Center?
3. ¿Cuánto tiempo lleva desempeñando su cargo en Fidem Training Center?
4. En su opinión, ¿cómo percibe la capacidad de la empresa para atender el volumen actual de clientes?
5. Desde su perspectiva, ¿cuáles oportunidades de crecimiento identifica en el entorno actual de la empresa?
6. ¿Cuáles considera que han sido las principales oportunidades del entorno que la empresa ha sabido aprovechar hasta ahora?
7. Desde su experiencia, ¿qué limitaciones cree que han frenado el crecimiento del centro en los últimos años?
8. Si la empresa quisiera expandirse, ¿qué requerimientos cree que serían indispensables para hacerlo con éxito?
9. ¿Cómo describiría y evaluaría la capacidad de la organización para adaptarse a cambios en el mercado o en las preferencias de los clientes?
10. ¿En qué aspectos siente que el centro ha logrado sostenerse a pesar de los retos del sector?
11. ¿Cómo percibe actualmente la participación de la empresa en el mercado local?
12. ¿Qué cree que diferencia al centro de otros competidores en la zona?
13. ¿Cuál considera que es la principal ventaja competitiva del centro en este momento?
14. Desde su perspectiva, ¿qué limitaciones ve en la infraestructura o en los recursos disponibles para crecer?
15. Desde su experiencia, ¿cómo describiría la capacidad operativa y financiera actual para sostener un plan de crecimiento?
16. Desde su perspectiva, ¿en qué áreas detecta mayores brechas de habilidades, ya sea técnicas o blandas, dentro del equipo?
17. ¿Qué tan efectiva considera que es la gestión de los recursos actuales?
18. En su opinión, ¿qué tan flexible es la organización para adaptarse a un cambio estructural o estratégico?
19. ¿Cómo describiría la disposición del equipo frente a un cambio de viejas prácticas y asumir nuevas formas de trabajo?
20. En su opinión, ¿de qué forma considera que Fidem Training Center tiene la capacidad para expandirse?

Anexo 2. Guía de entrevista a Experto Externo

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Administración de Negocios

Entrevista a Experto Externo en Estrategias de Crecimiento

1. ¿Cuál es su nombre completo?
2. ¿Cuál es su ocupación actual?
3. Desde su perspectiva, ¿cuáles son las estrategias de crecimiento más utilizadas actualmente?
4. ¿Cuáles estrategias de crecimiento considera que son más adecuadas para un centro de acondicionamiento físico?
5. De acuerdo con su experiencia, ¿qué factores del entorno suelen influir más en la decisión de optar por una estrategia de expansión en específico?
6. En su opinión, ¿cuáles son las limitaciones más comunes que pueden enfrentar los gimnasios o centros similares al intentar crecer?
7. Desde su experiencia, ¿qué indicadores pueden sugerir que una organización está preparada para implementar una estrategia de crecimiento?
8. ¿Qué tipo de requerimientos suelen ser indispensables para sostener un crecimiento exitoso en las empresas?
9. ¿Qué papel juega la adaptabilidad de una organización al momento de implementar una nueva estrategia de crecimiento?
10. En su opinión, ¿cómo se puede integrar la sostenibilidad como parte de una estrategia de expansión?
11. Desde su experiencia, ¿qué elementos determinan el nivel de participación que una organización puede lograr en el mercado local?
12. En su opinión, ¿qué prácticas ayudan a diferenciar a un centro de acondicionamiento físico en un mercado competitivo?
13. ¿Cómo se pueden fortalecer o aprovechar las ventajas competitivas existentes para impulsar el crecimiento?
14. En su opinión, ¿qué factores suelen marcar la diferencia entre una empresa que logra crecer y otra que se estanca?
15. ¿Qué brechas en habilidades suelen ser más críticas cuando un centro busca expandir operaciones?
16. Desde su experiencia, ¿cómo se puede evaluar la capacidad operativa y financiera antes de definir una estrategia de crecimiento?
17. ¿Qué recomendaciones daría para gestionar de forma efectiva los recursos de una empresa durante un proceso de crecimiento?
18. ¿Qué riesgos considera más relevantes a considerar al implementar una estrategia de crecimiento?

Anexo 3. Declaración Jurada

San José, 05 de Enero de 2026

Yo, **Karina Paola Chaves Figueroa**, mayor de edad, cédula de identidad número **1-1738-0454**, en condición de egresada de la carrera de **Bachillerato en Administración de Negocios** de la Universidad Hispanoamericana, y advertida de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de **Bachillerato**, mi trabajo de graduación titulado “**Factores para determinar la estrategia de crecimiento adecuada para el centro de acondicionamiento físico Fidem Training Center en Desamparados durante el tercer cuatrimestre de 2025**” es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el *Diario Oficial La Gaceta* número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: “Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original”. Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de **Llorente, Tibás**, el cinco de enero del año dos mil venti seis.

Karina Paola Chaves Figueroa

Cédula de identidad: 1-1738-0454

Anexo 4. Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 Administración de Negocios



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS

Factores para determinar la estrategia de crecimiento adecuada para el centro de acondicionamiento físico Fidem Training Center en Desamparados durante el tercer cuatrimestre de 2025

Nombre de la persona participante: Elester Cedeño Lacayo

Nombre de la persona investigadora: Karina Paola Chaves Figueroa.

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 7209-7450 / karina.chaves@uhispano.ac.cr

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achí.

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de este estudio es analizar los factores que permitan determinar la estrategia de crecimiento más adecuada para el centro de acondicionamiento físico Fidem Training Center en Desamparados, durante el tercer cuatrimestre del año 2025. La investigación busca entender cuáles son los recursos y capacidades con los que actualmente cuenta la empresa, qué necesidades de expansión pueden presentarse y cómo alinear ambos elementos para definir una estrategia de crecimiento realista y sostenible.

En el estudio participarán los dos propietarios de la empresa y un experto externo en estrategias de crecimiento empresarial. La participación consistirá en entrevistas abiertas, donde se abordarán temas relacionados con el funcionamiento actual de la organización, recursos y capacidades presentes, para alinear los datos con las estrategias de crecimiento. Cada entrevista tendrá una duración aproximada de 30 minutos, y se llevará a cabo en una sola ocasión por participante.

Firma de la persona participante: 



El procedimiento seguirá un orden definido: primero se explicará el objetivo de la investigación y se solicitará el consentimiento informado; luego, se desarrollará la entrevista con base en una guía de preguntas previamente elaborada; y finalmente, se realizará el registro de la información. Para garantizar la exactitud de los datos, las entrevistas serán transcritas en el documento de investigación para uso exclusivo académico.

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

La participación en este estudio no implica riesgos, ya que se mantiene y respeta la confidencialidad de los datos brindados para uso exclusivo académico. Al ser una participación voluntaria, los entrevistados no obtendrán beneficios directos ni personales, sin embargo, la investigación se beneficiará de la información que se brinde con el fin de fundamentar los resultados de estudio.

CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es de carácter voluntario y tiene derecho a negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigado de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

CONFIDENCIALIDAD

Toda la información recolectada durante esta investigación será tratada con estricta confidencialidad. Los registros escritos de las entrevistas serán accesibles únicamente para la investigadora y, en caso necesario, para el comité académico que supervise el proceso.

Los datos obtenidos se utilizarán exclusivamente con fines académicos y podrán formar parte de publicaciones, presentaciones o actividades similares para la comunidad universitaria, siempre cuidando la confidencialidad correspondiente.


Firma de la persona participante:




Cada participante tendrá derecho a solicitar acceso a la información que haya brindado y podrá pedir aclaraciones sobre el uso que se le dará a sus datos en cualquier momento del proceso. Recuerde que la confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

 Elester Cedeño Lacayo, 1-1535-0984

Nombre, firma y cédula de la persona participante

 Karina Chaves Figuera, 1-1738-0454

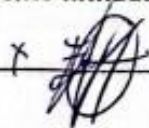
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Cartago, 11 de Octubre, 3:00 pm

Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante:  _____

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Administración de Negocios



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS

Factores para determinar la estrategia de crecimiento adecuada para el centro de acondicionamiento físico Fidem Training Center en Desamparados durante el tercer cuatrimestre de 2025

Nombre de la persona participante: Carolina Chaves Figueroa

Nombre de la persona investigadora: Karina Paola Chaves Figueroa.

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 7209-7450 / karina.chaves@uhispano.ac.cr

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achf.

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de este estudio es analizar los factores que permitan determinar la estrategia de crecimiento más adecuada para el centro de acondicionamiento físico Fidem Training Center en Desamparados, durante el tercer cuatrimestre del año 2025. La investigación busca entender cuáles son los recursos y capacidades con los que actualmente cuenta la empresa, qué necesidades de expansión pueden presentarse y cómo alinear ambos elementos para definir una estrategia de crecimiento realista y sostenible.

En el estudio participarán los dos propietarios de la empresa y un experto externo en estrategias de crecimiento empresarial. La participación consistirá en entrevistas abiertas, donde se abordarán temas relacionados con el funcionamiento actual de la organización, recursos y capacidades presentes, para alinear los datos con las estrategias de crecimiento. Cada entrevista tendrá una duración aproximada de 30 minutos, y se llevará a cabo en una sola ocasión por participante.

Firma de la persona participante:



El procedimiento seguirá un orden definido: primero se explicará el objetivo de la investigación y se solicitará el consentimiento informado; luego, se desarrollará la entrevista con base en una guía de preguntas previamente elaborada; y finalmente, se realizará el registro de la información. Para garantizar la exactitud de los datos, las entrevistas serán transcritas en el documento de investigación para uso exclusivo académico.

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

La participación en este estudio no implica riesgos, ya que se mantiene y respeta la confidencialidad de los datos brindados para uso exclusivo académico. Al ser una participación voluntaria, los entrevistados no obtendrán beneficios directos ni personales, sin embargo, la investigación se beneficiará de la información que se brinde con el fin de fundamentar los resultados de estudio.

CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es de carácter voluntario y tiene derecho a negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigado de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

CONFIDENCIALIDAD

Toda la información recolectada durante esta investigación será tratada con estricta confidencialidad. Los registros escritos de las entrevistas serán accesibles únicamente para la investigadora y, en caso necesario, para el comité académico que supervise el proceso.

Los datos obtenidos se utilizarán exclusivamente con fines académicos y podrán formar parte de publicaciones, presentaciones o actividades similares para la comunidad universitaria, siempre cuidando la confidencialidad correspondiente.

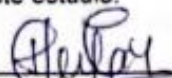
Firma de la persona participante:




Cada participante tendrá derecho a solicitar acceso a la información que haya brindado y podrá pedir aclaraciones sobre el uso que se le dará a sus datos en cualquier momento del proceso. Recuerde que la confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

 Carolina Chaves Figueroa. 1-1335-0570

Nombre, firma y cédula de la persona participante

 Karina Chaves Figueroa. 1-1738-0454

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Cartago, 11 de Octubre, 3:00 pm

Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante:



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Administración de Negocios



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

Factores para determinar la estrategia de crecimiento adecuada para el centro de acondicionamiento físico Fidem Training Center en Desamparados durante el tercer cuatrimestre de 2025

Nombre de la persona participante: Daniel Vargas Aguilar

Nombre de la persona investigadora: Karina Paola Chaves Figueroa.

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 7209-7450 / karina.chaves@uhispano.ac.cr

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achí.

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de este estudio es analizar los factores que permitan determinar la estrategia de crecimiento más adecuada para el centro de acondicionamiento físico Fidem Training Center en Desamparados, durante el tercer cuatrimestre del año 2025. La investigación busca entender cuáles son los recursos y capacidades con los que actualmente cuenta la empresa, qué necesidades de expansión pueden presentarse y cómo alinear ambos elementos para definir una estrategia de crecimiento realista y sostenible.

En el estudio participarán los dos propietarios de la empresa y un experto externo en estrategias de crecimiento empresarial. La participación consistirá en entrevistas abiertas, donde se abordarán temas relacionados con el funcionamiento actual de la organización, recursos y capacidades presentes, para alinear los datos con las estrategias de crecimiento. Cada entrevista tendrá una duración aproximada de 30 minutos, y se llevará a cabo en una sola ocasión por participante.

Firma de la persona participante:



El procedimiento seguirá un orden definido: primero se explicará el objetivo de la investigación y se solicitará el consentimiento informado; luego, se desarrollará la entrevista con base en una guía de preguntas previamente elaborada; y finalmente, se realizará el registro de la información. Para garantizar la exactitud de los datos, las entrevistas serán transcritas en el documento de investigación para uso exclusivo académico.

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

La participación en este estudio no implica riesgos, ya que se mantiene y respeta la confidencialidad de los datos brindados para uso exclusivo académico. Al ser una participación voluntaria, los entrevistados no obtendrán beneficios directos ni personales, sin embargo, la investigación se beneficiará de la información que se brinde con el fin de fundamentar los resultados de estudio.

CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es de carácter voluntario y tiene derecho a negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigado de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

CONFIDENCIALIDAD

Toda la información recolectada durante esta investigación será tratada con estricta confidencialidad. Los registros escritos de las entrevistas serán accesibles únicamente para la investigadora y, en caso necesario, para el comité académico que supervise el proceso.

Los datos obtenidos se utilizarán exclusivamente con fines académicos y podrán formar parte de publicaciones, presentaciones o actividades similares para la comunidad universitaria, siempre cuidando la confidencialidad correspondiente.

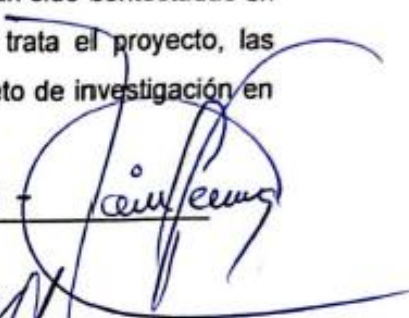
Firma de la persona participante: _____




Cada participante tendrá derecho a solicitar acceso a la información que haya brindado y podrá pedir aclaraciones sobre el uso que se le dará a sus datos en cualquier momento del proceso. Recuerde que la confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Daniel Vargas Aguilar - 3-0263 - 0170 - 

Nombre, firma y cédula de la persona participante

Karina Chaves Figueroa - 1-1738 - 0454 - 

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

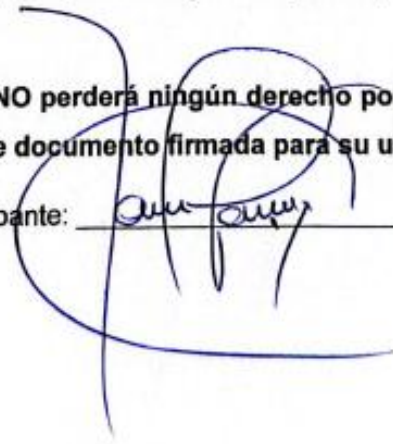
Heredia, 26 de Octubre, 10:00 am

Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante:



Anexo 5. Carta de autorización de la entidad

San José, 04 de Agosto de 2025

Señoras y señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de **Sub-Gerente** de **Fidem Training Center**, brindo autorización para que la estudiante **Karina Paola Chaves Figueroa**, cédula de identidad **1-1738-0454**, desarrolle en esta empresa el trabajo de investigación titulado: "**Factores para determinar la estrategia de crecimiento adecuada para el centro de acondicionamiento físico Fidem Training Center en Desamparados durante el tercer cuatrimestre de 2025**".

Además, indico que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, puede utilizarse públicamente el nombre de esta empresa.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico somosfidem@gmail.com

Atentamente,



Carolina Chaves Figueroa

Sub-Gerente

Fidem Training Center

Anexo 6. Carta de aprobación del Tutor

CARTA DEL TUTOR

San José, 5 de enero de 2026

Destinatario
Carrera
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

El o La estudiante **Karina Paola Chaves Figueroa**, cédula de identidad número 1-1738-0454, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **Factores para determinar la estrategia de crecimiento adecuada para el centro de acondicionamiento físico Fidem Training Center en Desamparados durante el tercer cuatrimestre de 2025**. la cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato en administración de empresas.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	15
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		95

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

Nombre Seir Chacón Achi
Cédula identidad N 108480930
Carné Colegio Profesional N 38245

SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA)
 PERSONA FISICA, CPF-01-0848-0930.
 Fecha declarada: 05/01/2026 05:47:47 p.m.
 Esta es una representación gráfica únicamente,
 verifique la validez de la firma.

Anexo 7. Carta de aprobación del Lector



CARTA DE LECTOR

21 de enero de 2026

**Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana**

Estimado señor

La estudiante **Karina Paola Chaves Figueroa**, cédula de identidad **01-1738-0454** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Factores para determinar la estrategia de crecimiento adecuada para el centro de acondicionamiento físico Fidem Training Center en Desamparados durante el tercer cuatrimestre de 2025”**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis Gerencia**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

**LUIS ALBERTO VARGAS
ZUÑIGA (FIRMA)**

Firmado digitalmente por LUIS
ALBERTO VARGAS ZUÑIGA
(FIRMA)
Fecha: 2026.01.21 19:56:25 -06'00'

Lic. Luis Vargas Zúñiga.

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

Anexo 8. Licencia y autorización al CENIT

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN

San José, 05 de Enero de 2026.

Señoras y señores
Centro de Información Tecnológico (CENIT)
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

La suscrita, **Karina Paola Chaves Figueroa**, con número de identificación 1-1738-0454, autora del trabajo de graduación titulado “Factores para determinar la estrategia de crecimiento adecuada para el centro de acondicionamiento físico Fidem Training Center en Desamparados durante el tercer cuatrimestre de 2025”, presentado y aprobado en el año 2026 como requisito para optar por el título de Bachillerato en Administración de Negocios; SI autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, anexo los términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional.

Cordialmente,



Karina Paola Chaves Figueroa
Cédula 1-1738-0454

ANEXO 1
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LA AUTORA
PARA PUBLICAR Y PERMITIR LA CONSULTA Y USO

Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) 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, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) La autora acepta que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncia 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.
- d) La autora manifiesta que se trata de una obra original sobre la que tiene los derechos que autorizan, y que es ella quien asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre de la persona autora y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores, bajo los límites definidos por la Universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), LA AUTORA GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.