

Plan Prospectivo Estratégico de Boxer Crossgym 2024-2028

Monica Acosta Parada

Nicolás Ospina Rueda

Trabajo de grado para optar por el título de especialista en Administración Deportiva

Director

Darío Alonso Sierra Arias

Magíster en Gestión de Marketing

Universidad Santo Tomás de Bucaramanga

División de Ciencias de la Salud

Especialización en Administración Deportiva

2023

Agradecimientos

El primer lugar es para Dios, que por su infinita gracia nos ha dado fortaleza e inspiración durante este andar educativo para el cumplimiento de propósitos.

A nuestras familias, por creer en cada paso que damos por un futuro mejor. A la Universidad Santo Tomás de Bucaramanga, por permitirnos acceder a una educación de calidad y darnos las herramientas para construir un mejor futuro.

Un formal agradecimiento al Dr. Darío Alonso Sierra Arias por su dedicación a enseñar y su compromiso con cada uno de nosotros para conocer y poner a prueba nuestros conocimientos.

Para finalizar, a todos los docentes y todo el cuerpo administrativo de la facultad que hacen parte de esta especialización.

Tabla de contenido

Introducción.....	10
1. Marco referencial.....	12
2. Marco teórico.....	12
2.1 Prospectiva y planeación	12
2.2 Prospectiva estratégica.....	15
2.3 Herramientas de la planeación prospectiva estratégica.....	15
3. Objetivos.....	19
3.1 Objetivo general.....	19
3.2 Objetivos específicos.....	19
4. Reseña histórica del sistema objeto del estudio.....	20
5. Capítulo planeación estratégica	21
5.1 Misión.....	21
5.1.1 Misión sugerida.....	22
5.2 Visión.....	22
5.2.1 Visión sugerida.....	23
5.3 Filosofía.....	23
5.4 Competencia Esenciales.....	24
5.5 Matriz de macrosegmentación.....	25
5.6 Postura ética.....	26
6. Análisis Interno.....	27
6.1 Análisis tendencial de variables endógenas.....	27
6.2 Evaluación de factores internos y análisis de resultado.....	34
6.2.1 Fortalezas.....	34
6.2.2 Debilidades.....	35
7. Análisis del macro entorno.....	37
7.1 PESTEL.....	37
7.1.1 Análisis del sector.....	41
7.2 Evaluación de factores externos y análisis del resultado.....	42

7.2.1 Evaluación de factores externos (MEFE).....	42
7.2.1.1 Oportunidades.....	42
7.2.1.2 Amenazas.....	44
8. Postura estratégica de la organización.....	47
8.1 Matriz PEYEA.....	47
8.1.1 Fuerza financiera (FF).....	47
8.1.2 Fuerza industrial (FI).....	47
8.1.3 Ventaja competitiva (VC).....	48
8.1.4 Estabilidad del ambiente (EA).....	48
8.1.5 Representación gráfica matriz PEYEA.....	49
8.2 Matriz MPEC.....	50
9. Capítulo prospectiva.....	54
9.1 Análisis estructural.....	54
9.1.1 Planteamiento del problema.....	54
9.1.2 Objetivo del problema.....	54
9.1.3 Justificación del problema.....	54
9.2 Listado de variables internas y externas.....	55
9.3 Software MICMAC.....	58
9.3.1 Matriz (MDI).....	58
9.3.2 Características de la matriz.....	59
9.3.3 Plano de influencias directas.....	60
9.3.4 Plano de influencias indirectas.....	61
9.3.5 Plano de desplazamientos.....	62
9.3.5.1 Listado de variables estratégicas.....	62
9.3.5.2 Descripción de variables estratégicas.....	63
10. Diseño y construcción de escenarios.....	64
10.1 Software SMIC.....	66
10.1.1 Perfil de los expertos.....	67
10.1.2 Presentación de escenarios probables.....	70
10.1.3 Descripción causa - efecto de los escenarios.....	71
11. Construcción del escenario apuesta.....	73

11.1 Construcción del árbol de pertinencias.....73

11.1.1 Matriz RICE.....73

11.1.2 Matriz de importancia y gobernabilidad.....73

11.1.3 Matriz IGO.....74

11.1.4 Consolidación del árbol de pertinencias.....83

11.1.5 Tablero de control.....87

12. Conclusiones.....95

13. Recomendaciones96

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Análisis de la Misión</i>	23
Tabla 2. <i>Análisis de la Visión</i>	24
Tabla 3. <i>Filosofía de la empresa</i>	25
Tabla 4. <i>Competencias esenciales de la empresa</i>	26
Tabla 5. <i>Variables endógenas</i>	28
Tabla 6. <i>Matriz de Evaluación de Factores internos – MEFI - Fortalezas</i>	35
Tabla 7. <i>Matriz de Evaluación de Factores internos – MEFI - Debilidades</i>	36
Tabla 8. <i>PESTEL – Análisis del Macro entorno</i>	38
Tabla 9. <i>Matriz de factores Externos (MEFE) - Oportunidades</i>	44
Tabla 10. <i>Matriz de factores Externos (MEFE) - Amenazas</i>	45
Tabla 11. <i>Matriz PEYEA (FF)</i>	48
Tabla 12. <i>Matriz PEYEA (FI)</i>	48
Tabla 13. <i>Matriz PEYEA (VC)</i>	49
Tabla 14. <i>Matriz PEYEA (EA)</i>	49
Tabla 15. <i>Matriz MPEC (Oportunidades)</i>	51
Tabla 16. <i>Matriz MPEC (Amenazas)</i>	52
Tabla 17. <i>Matriz MPEC (Fortalezas)</i>	53
Tabla 18. <i>Matriz MPEC (Debilidades)</i>	54
Tabla 19. <i>Variables internas y externas aplicadas al software MICMAC</i>	56
Tabla 20. <i>Características de la matriz MDI</i>	60
Tabla 21. <i>Descripción causa - efecto de los escenarios</i>	72
Tabla 22. <i>Matriz de Importancia y Gobernabilidad</i>	74
Tabla 23. <i>Matriz RICE Objetivo estratégico 1</i>	75
Tabla 24. <i>Matriz RICE Objetivo estratégico 2</i>	77
Tabla 25. <i>Matriz RICE Objetivo estratégico 3</i>	78
Tabla 26. <i>Matriz RICE Objetivo estratégico 4</i>	80
Tabla 27. <i>Matriz RICE Objetivo estratégico 5</i>	81
Tabla 28. <i>Matriz RICE Objetivo estratégico 6</i>	83

Lista de Figuras

Figura 1. <i>Matriz de macrosegmentación</i>	26
Figura 2. <i>Representación Gráfica de la Matriz PEYEA</i>	50
Figura 3. <i>Matriz MDI</i>	60
Figura 4. <i>Direct influence / dependence map</i>	61
Figura 5. <i>Indirect influence / dependence</i>	62
Figura 6. <i>Displacement map</i>	63
Figura 7. <i>Histograma de probabilidad de los escenarios</i>	69
Figura 8. <i>Histograma de probabilidad de los escenarios (Sebastián)</i>	70
Figura 9. <i>Histograma de probabilidad de los escenarios (Elizabeth)</i>	70
Figura 10. <i>Histograma de probabilidad de los escenarios (Monica)</i>	71
Figura 11. <i>Histograma de probabilidad de los escenarios (Nicolas)</i>	71
Figura 12. <i>Histograma de probabilidad de los escenarios (Kevin)</i>	72
Figura 13. <i>Maquinaria de primera calidad</i>	76
Figura 14. <i>Desempeño de los profesionales</i>	78
Figura 15. <i>Flujo de efectivo</i>	79
Figura 16. <i>Poder comercial de proveedores</i>	81
Figura 17. <i>Comunicación interna en el trabajo</i>	82
Figura 18. <i>Incremento anual del margen bruto</i>	84

Resumen

El centro de acondicionamiento físico Boxer Crossgym se crea para brindar un servicio de alternativa de acondicionamiento físico, ofreciendo programas de actividad física enfocados a satisfacer aquella necesidad específica que requiere cada persona, reconociendo la importancia que tiene la salud de cada persona por medio del ejercicio físico.

Boxer Crossgym quiere potencializar su crecimiento por medio de una consolidación en el mercado del nororiente colombiano.

Para lograr el objetivo mencionado, se realiza en el presente trabajo una planeación prospectiva estratégica con la aplicación de diferentes herramientas que permitan la identificaciones de variables internas y externas que influyan directamente con el objetivo propuesto.

Palabras claves: Estrategia, planeación, prospectiva, objetivos, variables, medición.

Abstract

The Boxer Crossgym physical conditioning center was created to provide an alternative physical conditioning service, offering physical activity programs focused on satisfying that specific need that each person requires, recognizing the importance of the health of each person through physical exercise.

Boxer Crossgym wants to potentiate its growth through consolidation in the northeastern Colombian market.

In order to achieve the aforementioned objective, a strategic prospective planning is carried out in the present work with the application of different tools that allow the identification of internal and external variables that directly influence the proposed objective.

Keywords: Strategy, planning, prospective, objectives, variables, measurement.

Introducción

Boxer Crossgym es una empresa destacada por la inclusión a la salud de todos sus usuarios mediante el deporte, este centro deportivo se enfoca en la modalidad de entrenamiento funcional (Crossfit), en el cual no se hace uso de maquinaria como en un gimnasio convencional sino que este deporte se destaca por hacer uso de el cuerpo corporal para movimientos gimnásticos, de levantamiento, endurance y mucho más.

Crossfit se fundó en 2011 y puede utilizarse con el fin de lograr cualquier objetivo, solo por salud y por competición profesional, todo lo que se hace sirve para prevenir y revertir enfermedades crónicas.

Boxer Crossgym no se destaca únicamente por ser un gimnasio donde la gente ve cambios físicos sino que se enfoca en la salud mental. Junto al deporte (Crossfit) que se brinda, esta empresa busca la unión de cada uno de sus clientes, es una muestra de compañerismo y respeto entre cada miembro, crossfit se basa en construir una base sólida por medio de una metodología accesible a todas las edades y todo tipo de persona.

Es un deporte desafiante así se escale entre principiantes, avanzados y atletas de alto rendimiento lo que fomenta la responsabilidad y el coraje, todo cliente antiguo sabe el reto que conlleva y el ser bienvenido por el esfuerzo que hace la persona es lo que caracteriza este deporte.

Sebastian Bolivar, dueño de Boxer Crossgym, decidió llevar la metodología básica a un nuevo nivel para los clientes, sus clases se basan en entrenamientos de 90 minutos los cuales incluyen calentamiento, levantamiento, gimnasia, endurance y algunos entrenamientos funcionales los cuales tienen variedad de tiempo llamados AMRAP, EMOM, FOR TIME, entre otros.

Sin embargo esta idea ocurrió después de la pandemia por COVID 19 ya que la gente se ha visto más involucrada en la actividad física y en la salud mental que pudo ocasionar el encierro, Estos cambios en años pasados hasta el actual año 2023 han generado más empleo en profesionales y técnicos deportivos no solo en la empresa Boxer Crossgym sino a nivel general en Colombia.

El problema encontrado es que por su falta de un plan prospectivo estratégico, no se ha permitido alcanzar el reconocimiento de ser el mejor centro de acondicionamiento de la ciudad. Para poder concretar las intenciones que tiene la organización se decidió realizar este trabajo, que se basará en dirigir y maximizar las oportunidades que tiene Boxer Crossgym a través de sus nuevas herramientas y estrategias de mercado, creando escenarios de crecimiento y desarrollo.

1. Marco referencial

En el presente capítulo identificamos los conceptos fundamentales del Plan Prospectivo Estratégico de Boxer Crossgym para el periodo del 2024-2028. Los cuales serán interpretados en los diferentes ámbitos por medio de herramientas e instrumentos de relación directa en la organización con el propósito de obtener medición, análisis e interpretación de las variables. Continuando con las indicaciones, pautas y especificaciones del posgrado necesarias para su aplicación y validación.

2. Marco teórico

2.1.1. Prospectiva y planeación

Al revisar la etimología de la palabra “prospectiva”, podemos concluir que proviene del verbo del latín “prospectivus”, el cual significa “relativo de mirar hacia delante, al futuro” (Etimología de Chile, 2021); este concepto es considerado relativamente nuevo, puesto que comienza en la Segunda Guerra Mundial, por la necesidad de la planificación y reorganización del estado a nivel económico y social; con el progreso de tiempo, el término va recibiendo más importancia (Astigarraga, 2016). A inicios de la década de los cincuenta, el filósofo francés Gastón Berger determina que su definición es “la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él” (Berger, G. 1964, citado por Mera, 2014, p. 95)”. Adicionalmente Berger, exponía que se debía tener una observación lejana, amplia no de prospectiva. Este término es entonces acuñado por buena gran de los hablantes de lenguas con raíces latinas, mientras en el los hablantes del mundo anglosajón se prefirieron los términos como “forecasting”; no obstante estos dos términos son cercanos y complementarios (Astigarraga, 2016), sin embargo es importante aludir a cuatro características importantes que diferencian a la prospectiva francesa de la corriente anglosajona: “1) la realidad es observable dentro de una visión compleja antagonista

de la percepción lineal propia del forecasting, 2) La prospectiva propone manejar o administrar la incertidumbre que se genera cuando observamos la realidad a través del lente de la complejidad, 3) El futuro es múltiple y, por lo tanto, no es único, 4) El futuro se construye, no se predice” (Mojica, 2006).

En consecuencia de Gaston Berger, Bertrand de Jouvenel en 1993, genera una propuesta en la cual se menciona que hay dos maneras para ver el futuro: “1) como una realidad única, propia de los oráculos, profetas y adivinos, 2) como una realidad múltiple”, esta propuesta es la denomina a los futuros posibles como “futuribles”. En 1995, el profesor Ben Martin describe a la prospectiva como “el proceso de investigación que requiere mirar sistemáticamente el futuro a largo plazo en ciencia, tecnología, economía y sociedad, con el objetivo de identificar las áreas de investigación estratégicas y las tecnologías genéricas emergentes que generará los mayores beneficios económicos y sociales”. Luego en 2008, Eduardo Balbi, reconocido como experto en Metodología Prospectiva, cita a la prospectiva como “la disciplina que ha conseguido convertirse en la herramienta clave de esa construcción del futuro deseado y posible” (Mera, 2014).

Michel Godet (1948), economista francés, quien fue la persona encargada de darle un modelo, método y base matemática, expone que la prospectiva “constituye una anticipación (preactiva y proactiva) para iluminar las acciones presentes con a la luz de los futuros posibles y deseables”, este concepto se encuentra íntimamente relacionado con los conceptos de estrategia y planificación, al punto de llegar a hablar de planificación estratégica, de gestión y prospectiva estratégica (Godet, 2007).

Para poder darle una definición al concepto de “prospectiva”, se deben tener en cuenta las explicaciones que se han dado con el paso del tiempo, que, aunque todas son en parte diferentes, todas convergen en que es una herramienta de observación dirigido a largo plazo, mediante la

cual se pueden anticipar las características que pueden tener una gran influencia a nivel social, tecnológico y económico en el futuro.

Basándonos en estos parámetros podemos ver que la prospectiva es aplicable para diversos escenarios con el fin de lograr futuros anticipados, estos futuros anticipados deben ser encaminados, no hay predicciones de futuros establecidos sino más bien un direccionamiento a un futuro deseado y proyectado, a continuación, veremos un estudio prospectivo de la tecnología en la educación superior para el año 2050 en Colombia con el objeto de ver cómo se aplicó la prospectiva en un análisis documentado.

Esta propuesta de investigación tiene como eje teórico y conceptual la tecnología y la educación superior, que son aspectos esenciales en el proyecto de investigación. Además, plantea como pregunta de investigación: ¿cuáles serán los principales retos y desafíos que tendrá la educación superior en Colombia al año 2050 por los avances tecnológicos?

Se hizo una revisión sistemática de estudios de prospectiva recogiendo las principales tendencias a largo plazo y los factores de cambio relevantes en la educación superior, unos de los estudios que les dio el análisis documental fue “50 estrategias para 2050. El trabajo y la revolución digital en España” que básicamente Analiza los efectos que en España pueden tener los cambios tecnológicos asociados a la revolución digital, con especial atención a los que afectan al mundo del trabajo, la conclusión es que las tecnologías de las últimas décadas han creado tantos o más puestos de trabajo y tipos de empleos que los que han sustituido. El concepto de desempleo ha perdido su significado para las nuevas generaciones. (proyecto millenium, fundación telefónica, 2018) las opiniones apuntan a que este mayor avance tecnológico podría conducir a nuevas oportunidades de trabajo y educación incluso promueve la investigación con el beneficio de los seres humanos como principal fin de este desarrollo.

La prospectiva en este caso se basó en la recolección de datos de diferentes artículos científicos específicamente basados en educación y desarrollo de tecnología, tomando la información brindada por estos estudios se hace una proyección de los posibles futuros con los principales actores como lo son la tecnología y la academia y se llega a una conclusión de una proyección a futuros muy posibles.

2.1.2. Prospectiva Estratégica

Al entender que la prospectiva permite visualizar posibles escenarios en tiempo futuro, es necesario cuestionar los métodos y las manera que se va a lograr el propósito establecido. Se logra a través de la articulación de la prospectiva y la estrategia, dictada por Godet (2007). Se define que la estrategia indica el cómo construir el futuro con mayor proyección. Son necesarias y complementarias, la prospectiva y la estrategia. La prospectiva desarrolla la investigación en futuros escenarios, es decir, de lo que puede suceder. Mientras que la estrategia fomenta la manera en que se puede hacer. Ambas disciplinas son indispensables en el mundo actual y debemos familiarizarnos con ellas, si queremos estar en la frontera de la competitividad. (Mera, 2012, p.27).

2.1.3. Herramientas de la planeación prospectiva estratégica.

Matriz de Evaluación de factores internos (MEFI)

Es una herramienta de diagnóstico diseñada para evaluar la información interna de la organización. Permite realizar un estudio introspectivo de las fortalezas y debilidades de las diferentes áreas que hacen parte de la organización.

La elaboración de una matriz MEFI se desarrolla por medio de distintos valores numéricos de calificación. Por tal razón, se debe asignar un peso de 0.0 (no importantes) que va hasta 1.0 (muy importantes) el valor asignado a cada variable determina la importancia e

influencia. Se concluye que la suma del total de cada variable debe ser debe dar un total de 1.0. La calificación determina que 1.0 es irrelevante y 4.0 se evalúa como muy relevante.

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) es una herramienta de diagnóstico que permite evaluar aquellos factores externos que influyen en el desarrollo de una organización. Su objetivo principal se basa en resumir y analizar información de su entorno: económica, legal, política, gubernamental, demográfica, ambiental, cultural, tecnológica y competitiva. Se entiende que;Facilita la creación de estrategias con la finalidad de aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas. (Anta, Matriz MEFE y MEFI, herramientas para análisis estratégico, 2021. pp. 3-4)

PESTEL

Es una herramienta de planificación estratégica que sirve para realizar un análisis e identificación de los factores macroeconómicos que pueden influir sobre la organización y su estrategia. Aquellos factores son de carácter; políticos, económicos,sociales, tecnológicos, económicos y legales.

Concluye con la ubicación de oportunidades que permitirán un desarrollo eficaz del plan estratégico o amenazas sobre futuros posibles escenarios y minimizar el efecto negativo sobre la organización.

PEYEA

La matriz PEYEA es considerada una matriz que determina la posición estratégica de una organización. Clasificada en cuatro cuadrantes se determina si la estrategia es considerada; agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

Los resultados permitirán que la organización pueda tomar decisiones a nivel estratégico y reducir los márgenes de riesgos o al mismo tiempo de incrementar las posibilidades de desarrollo.

Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas:

- Fuerzas financieras [FF]
- Ventaja competitiva [VC]

Y dos dimensiones externas:

- Estabilidad del ambiente [EA]
- Fuerza de la industria [FI].

Estos son los cuatro grupos determinantes más importantes de la posición estratégica de la organización.

MICMAC

El software MICMAC es una herramienta cuya finalidad es tener una recolección de datos para realizar un estudio introspectivo. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos los elementos constitucionales de la organización.

Se concluye que este método tiene por objetivo, determinar las principales variables influyentes y dependientes que hacen parte de la organización, describiendo su sistema y relación.

MPEC

Esta herramienta permite evaluar opciones estratégicas con objetividad, basándose en factores internos como externos, los cuales fueron identificados previamente. Del mismo modo que otras herramientas analíticas para la formulación de estrategias, la MPEC requiere un criterio acertado. (David, F, citado por Castillo & Hernandez, 2018, p.59).

La MPEC con su aplicación efectiva: Determina el grado relativo de atracción de diversas estrategias con base en la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores de éxitos críticos externos e internos. El grado relativo de atracción de cada estrategia entre una serie de alternativas se calcula a través de la determinación del impacto acumulativo de cada factor de éxito crítico externo e interno (David, F, citado por Castillo & Hernandez, 2018, p.59).

SMIC

Conocida como Sistemas de Matrices de Impactos Cruzados, su principal función, es establecer probabilidades de los escenarios creados evaluándose según las diferentes hipótesis establecidas, el Smic es el que define los escenarios de prospectiva.

El análisis de impacto cruzado es el nombre general dado a una familia de técnicas diseñadas para evaluar los cambios en la probabilidad de que ocurra un conjunto de eventos como el plan estratégico en consecuencia de la ocurrencia real de uno de ellos.

Esta matriz se introdujo como un medio para contabilizar las interacciones realizando un análisis o diagnóstico entre un conjunto de pronósticos, cuando es posible que esas interacciones no se hayan tenido en cuenta cuando se produjeron pronósticos individuales. (Martin, 2018)

Escenarios.

El reconocimiento de los escenarios con la finalidad de obtener ideas de eventos que pueden suceder a futuro, y que a través de las mismas, se pueden plantear situaciones que permitan llegar al estado deseado.

Un escenario, constituye la descripción de un futuro posible y de la forma de alcanzarlo (Cely, 1999). Por consiguiente, se puede definir como la descripción de una situación hipotética futura que podría adoptar un sistema complejo y, eventualmente, el proceso de relaciones causales que conllevan a esa situación, para su debida comprensión y análisis. Dicho de otro

modo, un escenario es una conjetura acerca de un estado particular que posiblemente adquiera en el futuro un sistema objeto de estudio (por ej., una organización, un área de conocimiento, un mercado, las preferencias de los consumidores).

El escenario representa, consecuentemente, un conjunto o secuencia de escenas sobre una realidad que se cree que se va o se puede realizar en el futuro, aportando detalles exhaustivos de esa realidad ficticia de manera que permita entender y analizar la situación planteada en forma concreta (Lizaso, 2009, pág. 5).

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Desarrollar un plan prospectivo estratégico para el año 2024 a la empresa “Boxer Crossgym” que facilite la consolidación en el mercado regional departamental y regional.

3.2. Objetivos específicos

- Reconocimiento del modelo organizacional, por medio de la misión, visión y valores, que permita dirigir la empresa hacia el posicionamiento regional para el año 2024-2028
- Realizar un diagnóstico de la situación interna y contexto externo actual de la empresa Boxer Crossgym.
- Identificación de variables estratégicas que influyen en el sistema de estudio para la planificación del plan prospectivo estratégico.
- Reconocer los posibles escenarios que determinará las decisiones para el cumplimiento de objetivos en un tiempo proyectado.
- Elección de la mejor alternativa que permita determinar las estrategias, los proyectos y metas a seguir con el objetivo de alcanzar el escenario deseado en el periodo establecido.

4. Reseña histórica del sistema objeto del estudio.

Boxer Crossgym es una empresa nortesandareana fundada en el 29 de noviembre de 2013 este centro deportivo se enfoca en la modalidad de entrenamiento funcional más conocido como crossfit (Marca registrada), este programa de entrenamiento presenta una combinación de técnicas de halterofilia y potencia (peso muerto sentadillas, press de banca y prensas), ejercicios del ámbito fitness, técnicas con alusiones de sprinter y runners, ejercicio aeróbico y de acondicionamiento metabólico que hacen que su exigencia física sea compleja (Longe, 2012. Weisenthal, 2014.)

Sebastián Bolivar, dueño de Boxer Crossgym inició con este sueño en el patio de su casa, a lo largo de su vida siempre ha tenido esta pasión por el deporte y en poner la salud como prioridad en las personas, Boxer Crossgym siguió su sueño en las calles de Cúcuta donde Sebastián Bolivar alcanzó a reunir más de 30 personas entre todas sus clases y aquí fue donde decidió montar su propio gimnasio en 2013 con un local pequeño ubicado en el C.C Bolívar en Cúcuta, crossfit no era muy conocido en Colombia en ese entonces; Boxer Crossgym fue el primer gimnasio de crossfit en Cúcuta, por lo cual las clases al principio eran muy básicas, a lo largo de los años Sebastian se fue especializando hasta llegar a nivel 2 para ser un coach certificado y así mismo que Boxer Crossgym pudiera crecer con una suma mucho más grande de usuarios y ya habiendo recuperado lo invertido.

Con la llegada de la pandemia se tuvo que cerrar el local, más sin embargo, Boxer Crossgym pasó a ser un gimnasio virtual, se alquilaron todos los implementos (Remos, balones, barras, discos, entre otros) y se decidió empezar con clases virtuales cada hora (06:00 A.M - 10:00 A.M) - (16:00 P.M - 19:00 P.M), esto siempre funcionó gracias a la importancia en la salud que se creó frente a la pandemia, en algunos casos habían invitados especiales (Clases de

gimnasia, de levantamiento, de endurance) por lo cual los usuarios no encontraron un motivo para aburrirse y decidir abandonar.

Todo este ahorro funcionó para alquilar el local que se tenía más el que se ubicaba al lado y así Boxer Crossgym creció en el año 2021 gracias a la pandemia. Se decidió hacer las clases más largas para abarcar con detalle todo lo que nos ofrece crossfit y hasta el momento ha funcionado bien.

Boxer Crossgym es el único gimnasio de crossfit en Cúcuta que da este tipo de entrenamiento específico de 90 minutos donde la gente busca ser competidora o simplemente descubrir todo lo que puede hacer con su cuerpo. Por esta y más razones Boxer Crossgym se ha consolidado como una de las empresas líderes nortesantandereanas en el campo de la salud y la actividad física.

5. Capítulo planeación estratégica

5.1. Misión

Brindar a nuestros clientes tanto salud física como salud mental con nuestra propuesta de una disciplina llamada “Crossfit” con el fin de que alcancen sus objetivos por medio de un servicio auténtico, un ambiente agradable y profesionales certificados. (Brindada por Sebastian Bolivar propietario de Boxer Crossgym, 10 de Mayo del 2023)

Tabla 1.*Análisis de la misión*

<i>Defina su empresa de forma muy concreta</i>	Boxer Crossgym es una empresa dedicada a promover el bienestar físico y la salud de sus clientes, ofreciendo servicios de calidad en el área del entrenamiento deportivo convencional y funcional.
<i>¿Qué necesidades satisface?</i>	Satisface las necesidades del aprovechamiento del tiempo libre en búsqueda de la necesidad de la recreación y el deporte.
<i>¿Cómo se satisfacen las necesidades?</i>	Por medio de programas de actividades físicas que determinan las metodologías de entrenamiento y la obtención de objetivos personalizados.
<i>¿A quién se satisfacen las necesidades?</i>	Dirigido a jóvenes y adultos que quieran mejorar su calidad de vida a través del deporte.
<i>¿En dónde satisfacemos necesidades?</i>	San José de Cúcuta, municipio y capital del departamento de Norte de Santander.

5.1.1. Misión (Sugerida)

Según la lectura y el análisis de la misión y las preguntas que definen su razón de ser. Se propone una redefinición para la misión de Boxer Crossgym. La que corresponde a: Fomentar acondicionamiento físico como estilo de vida permitiendo una disciplina saludable para nuestros clientes a través de programas personalizados según las necesidades solicitadas en un centro deportivo íntegro con personal capacitado.

5.2. Visión

Ser el gimnasio de box líder en la región Nororiental de Colombia para el año 2027 , generando programas de desarrollo y bienestar personal a los usuarios, grupos empresariales y colaboradores. (Brindada por Sebastian Bolivar propietario de Boxer Crossgym, 10 de Mayo del 2023)

Tabla 2.*Análisis de la visión*

<i>¿Cómo se imagina su empresa en el futuro?</i>	Dentro de un plazo de 5 años nos vemos con expansión regional en diferentes puntos en la ciudad de Cúcuta y apertura de gimnasios en la ciudad de Bucaramanga.
<i>¿En cuáles campos de acción le gustaría incursionar en el futuro?</i>	Rehabilitación para deportistas aficionados y de alto rendimiento, complementado por sesiones, asesorías y programas nutricionales.
<i>¿En cuáles campos de acción no se debería continuar?</i>	No se debería dejar ningún campo que abarque el deporte y el bienestar personal, ya que todos son complementarios entre sí.
<i>¿Cómo queremos que nos vean los clientes?</i>	Como la mejor opción para un acondicionamiento físico y mental, un lugar donde puedan encontrar la autenticidad de hacer deporte.
<i>¿Cómo queremos que nos vean nuestro talento humano?</i>	Organización que ofrece estabilidad laboral y bienestar a cada uno de sus colaboradores y usuarios dirigidos por principios y valores que tienen impacto en la vida cotidiana.

5.2.1. Visión (Sugerida)

Convertirse en el gimnasio Crossfit líder del nororiente colombiano con un cubrimiento completo en los municipios para el año 2028, a través de programas de desarrollo físico, esparcimiento social y bienestar de los usuarios frente a los grupos sociales.

5.3. Filosofía

La organización Boxer Crossgym reconoce el valor que representan para aquellas personas que depositan su confianza en los programas asignados por el gimnasio para su proceso de evolución en el rendimiento de la actividad física y obtención de resultados. La comunicación

efectiva y transparente permiten una buena relación entre las dos partes participantes, junto a una ética profesional son los pilares que permiten procesos concisos y evidentes resultados.

Por esta razón, estos son los valores determinados que hacen parte de la filosofía de la organización:

Tabla 3.

Filosofía de la empresa

<i>¿Cuáles son los principios y valores principales hoy en día ?</i>	Responsabilidad social: Se esfuerza por cumplir con sus obligaciones y compromisos hacia la comunidad, entidades públicas y privadas. Integridad: Actuar con honestidad y transparencia en todas las interacciones y relaciones, no solo por medio de nuestros trabajadores sino promoviendo esto a los clientes. Dedicación: Comprometerse a trabajar con pasión y entrega en el crecimiento y desarrollo de la empresa y su comunidad. Rectitud: Regir por los principios de la sinceridad y la honradez en todas sus acciones con los ayudantes en la organización. Lealtad: Fomentar el respeto y la fidelidad entre colaboradores y usuarios como base para el éxito de la empresa.
<i>¿Cuáles son los valores y principios deseables?</i>	Ética empresarial: Promover una cultura de valores y ética en todos los niveles de la organización. Brindar y fomentar una buena relación en los diferentes niveles de la organización. Atención al cliente: Estar comprometidos en brindar un servicio excepcional a toda persona que tenga una conexión directa e indirecta con la empresa.

5.4. Competencias Esenciales

En un mercado competitivo como lo es el sector deportivo con énfasis en acondicionamiento físico, los valores diferenciales son los que permiten la elección de los

usuarios por encima de los otros competidores. Por este motivo Boxer Crossgym ha desarrollado programas personalizados que permitan tener una relación de confianza con el usuario. La ubicación también tiene un gran valor diferencial al ser de fácil acceso y con ambientes aseados.

Tabla 4.

Competencias esenciales de la empresa

<i>¿Por qué somos reconocidos en nuestro negocio?</i>	Se destacan por brindar un servicio completo que abarque cada detalle de crossfit en su totalidad junto a clases más largas y prioritarias en su desarrollo.
<i>¿Qué hacemos mejor que nuestros competidores?</i>	Programación de planes de acondicionamiento físico personalizados según la necesidad de cada usuario junto al acompañamiento de profesionales en las diferentes etapas de control del progreso.
<i>¿Por qué nos escogen los clientes?</i>	Ubicación y personalización de los programas de acondicionamiento físico en lugares de óptimas condiciones con máquinas y profesionales de primera categoría.

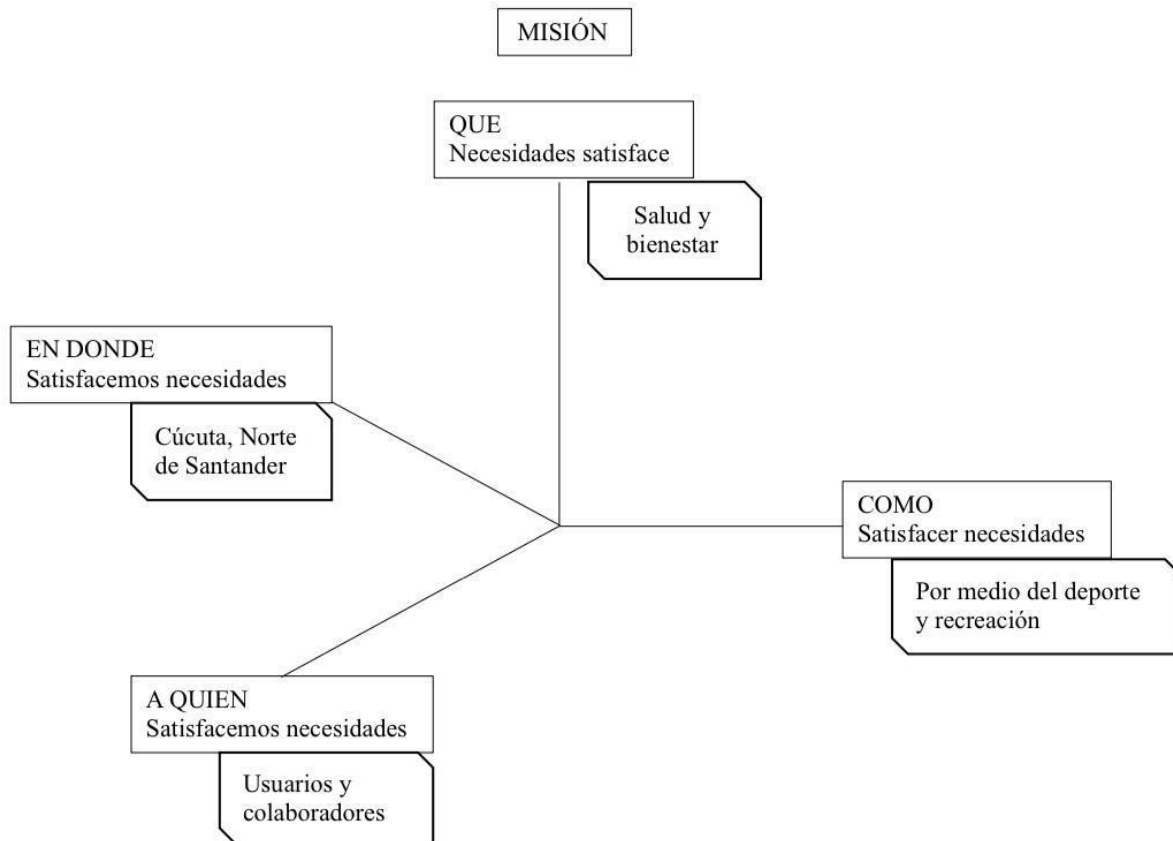
5.5. Matriz de Macrosegmentación

La macrosegmentación es una división del mercado de referencia para decidir a quién vamos a ofrecer nuestros productos. (Montse, Peñarroya., 2020)

Basado en el concepto anterior, esta matriz permite conocer a la organización el mercado objetivo al cual se dirige, saber qué necesidades se van a satisfacer y la forma en que se logrará.

Figura 1.

Matriz de macrosegmentación



5.6. Postura ética

Basándonos en el plan de desarrollo, deducimos la importancia de la actividad física y la recreación, tiene una influencia directa en la sociedad y en aquellas persona que quieren obtener una calidad de vida prolongada que derivan en aspectos fundamentales como lo es la salud, la formación integral y desarrollo en la sociedad.

Según el criterio de reconocimiento de la organización frente a un mercado regional, su proyección de ampliación y crecimiento empresarial. Se optó por la elección de una postura de *Interés a largo plazo de los accionistas*. Por lo cual se concretó que los accionistas desean un posicionamiento en el mercado que a largo plazo tenga un incremento de ventas mediante su modelo de negocio, se establecieron con base en los siguientes valores:

- **Alcanzar una destacada reputación a nivel departamental y nacional.**

Uno de sus objetivos es destacar como uno de los principales y más destacados centros de entrenamiento físico en el ámbito departamental y nacional, gracias a la calidad de nuestros profesionales, equipamiento e instalaciones.

- **Ampliar y aumentar nuestras sedes.**

Sebastian Bolivar unico dueño de Boxer Crossgym tiene como objetivo ampliar tanto la cantidad de sedes en su ciudad, Cúcuta como la apertura de nuevas sedes en ciudades adicionales, con el fin de llegar a nuevos grupos de usuarios potenciales.

- **Ampliar las áreas de crecimiento y desarrollo.**

Mejorar el portafolio de servicios para incluir programas de rehabilitación de alta calidad para personas con lesiones, discapacidades y postoperatorios, con la asistencia de profesionales altamente capacitados en el área de la salud, y ofrecer una atención y servicio excepcionales.

6. Análisis interno.

6.1. Análisis tendencial de variables endógenas.

Tabla 5.

Variables endógenas.

Área	Fortaleza	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
Recursos Humanos	Elección adecuada y profesional de coaches altamente capacitados	Desempeño de los profesionales	Contratación de personal idóneo en sus respectivos cargos con nivel 2 en crossfit y cursos dependientes	Aceptación de personal sin título técnico ni título profesional	Aceptación de personal con título técnico o título profesional	Aceptación de personal con título técnico o título profesional más experiencia en el sector deportivo como coach. (NIVEL 1-2)

Recursos Humanos	Balance efectivo en la comunicación interna por medio de los trabajadores de salud ocupacional.	Nivel de satisfacción del cliente y los trabajadores	Encuesta	Probabilidad de 30% de comunicación laboral	Probabilidad de 71% de comunicación laboral	Probabilidad de 85% de comunicación laboral. Plan de coordinación de procesos internos y sistemáticos que facilitan la comunicación y eficiencia en todas las tareas, de la mano de nuevas tecnologías.
Dirección General	Mejoramiento continuo de la satisfacción del cliente en relación al uso de máquinas	Producción de fábrica	Tiempo de Uso de las máquinas	Tiempo de uso de máquinas en clase	Tiempo de uso de máquinas en clase y en énfasis adicional de endurance para uso personal	Tiempo de uso de máquinas en clase y en énfasis adicional de endurance para uso personal
Comercial	Cotizaciones adecuadas en el proceso de selección y compra de máquinas para obtener la mejor calidad	Producción de fábrica	Cotización final	Cotización en un solo medio	Cotización en 3 o más medios	Cotización en 3 o más medios, más cuadro personalizado: calidad vs precio.
Recursos Humanos	Agilidad en la selección de personal altamente capacitado para	Desempeño de los profesionales	Contratación de personal idóneo en sus respectivos cargos	60 % de calificación en su carrera universitaria.	75 % de calificación en su carrera universitaria	85 % de calificación en su carrera universitaria

	desempeñarse en diversas áreas y dar diferentes opciones al público objetivo					
Logística y Operaciones	Mantenimiento constante de maquinaria y equipo para garantizar un óptimo funcionamiento	Producción de fábrica	Durabilidad de activos	Hay presencia de máquinas con un 100% de funcionalidad con un uso de 5 años	Hay presencia de máquinas con un 100% de funcionalidad con un uso de 10 años	Hay presencia de máquinas con un 100% de funcionalidad con un uso de 20 años
Financiero	Cumplimiento de pagos para los trabajadores según lo establecido por el gobierno.	Derechos profesionales	Fecha de pago	Quincenal 1-15 / 15-30	Quincenal 1-15 / 15-30	Quincenal 1-15 / 15-30
Dirección general	Aptitudes del personal cualificado para llevar a cabo la solución de conflictos.	Nivel de satisfacción del cliente y los trabajadores	Tiempo de respuesta a inquietudes del cliente	De 3 a 5 días hábiles para una respuesta frente a la queja o inquietud	24 horas hábiles para una respuesta o solución frente a la queja o inquietud	24 horas hábiles para una respuesta o solución frente a la queja o inquietud
Compras	Compra de maquinaria junto a su ficha técnica con el fin de evitar mala calidad y de acuerdo si el número de clientes sube	Producción de fábrica	Calidad de la maquinaria y cantidad frente a los clientes	Por cada 50 clientes mantener una máquina de cardio	Por cada 45 clientes mantener una máquina de cardio	Por cada 30 clientes mantener una máquina de cardio

	mes a mes.					
Dirección General	Excelente gestión en los procesos administrativos, técnicos y de prestación de servicios, con una planificación meticulosa y eficiente semanal.	Desempeño de los profesionales	Calidad de desempeño laboral	Se alcanzaba un 40% de las metas anuales en la proyección de ventas y prestación de servicios	Se alcanza un 50% de las metas anuales en relación a la proyección de ventas y prestación de servicio	Alcanzar un 70% de las metas proyectadas de cada sede en relación a ventas y prestación de servicios
Financiera	Incremento anual del margen bruto.				Incremento anual del 3% margen bruto	Incremento anual del 5% margen bruto
Financiera	Liquidez	Flujo de efectivo	Capacidad de liquidez		50 % de las suscripciones son pagos en efectivo, 50% débitos	Posibilidad de pago en efectivo o tarjetas de créditos que son debitadas a las cuentas corrientes de la compañía, disponiendo del dinero.
Financiera	Créditos otorgados a empresas del sector privado y gubernamentales.	Cuentas por cobrar	Créditos a empresas del sector privado	100% de las suscripciones eran únicamente pagos en efectivo.	50 % de las suscripciones son pagos en efectivo, 50% débitos.	Cualquier alternativa de pago es recibida.
Financiera	Sin obligaciones financieras.	Nivel de Endeudamiento	Bajo nivel de endeudamiento		Las compras de instrumentos o servicios	

					contratados son pagados de inmediato por recibo de caja menor.	
Financiera	Eficiencia operativa	Rentabilidad sobre ventas	Eficiencia operativa de la empresa		Incremento en la capacidad de convertir las ventas en efectivo.	

Área	Debilidades	Variables	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
Control de Gestión	Diferencias horarias entre open box.	Variedad y flexibilidad de horarios	Diferentes franjas horarias	Open box únicamente 2 veces a la semana	Open box dirigido de 10:00 am - 11:00 am pero solamente 3 días en la semana	Open box durante una franja horaria larga por 5 días a la semana.
Control de Gestión	Diferentes métodos de planificación entre entrenadores .	Posición personal frente a un desarrollo grupal en pro de un usuario.	Realización de ejercicios o actividades.	Diferentes conceptos y actividades de desarrollo sin un plan de entrenamiento o personalizado para cada usuario.	Plan de entrenamiento o con objetivos personalizados según el requerimiento del usuario, supervisado por profesionales .	Grupo que trabaja en forma sinérgica para el óptimo desempeño en todas las áreas del usuario.
Logística y Operaciones	Poco personal de limpieza	Equipos profesionales encargados de la limpieza de lugares y	Verificación visual y desempeño óptimo en lugares y funcionamiento	Limpieza dos veces a la semana en los lugares de esparcimiento	Limpieza de los lugares de desarrollo físico tres veces a la semana y	Adecuación de los lugares de desempeño durante 2 jornadas al

		máquinas.	nto de máquinas.	os y supervisión de máquinas una vez al mes.	revisión de equipos una vez al mes.	día y revisión de manera semanal en las máquinas de ejercicio. Por medio de profesionales en las respectivas áreas
Control de Gestión	Masificación de grupos en determinadas horas del día.	Promover el ejercicio en diferentes horarios.	Aplicación de descuentos y beneficios para la asistencia de horas de poca congestión.		Descuento para los usuarios que realizan su ejercicio en horas del mediodía.	Programación de actividades para usuarios en horas que no son pico de personas.
Control de Gestión	Máquinas de gimnasio convencional para la ayuda de grupos específicos.	Máquinas para la realización de actividades.	Cantidad de máquinas de alta calidad con función determinada.	Máquinas con énfasis en varios grupos musculares.	Limitante al número de máquinas cuya función es específica.	Variedad y cantidad de máquinas cuyo desarrollo se desarrolla en grupos musculares determinados, consiguiendo un eficiente entrenamiento.
Recursos Humanos	Diferenciación en contratos laborales.	Contratos laborales con especificación de funciones.	Tipos de contrato.	Contratos de manera general para cada instructor.	Contratos según el área al cuál pertenezca con explicación de funciones.	Contrato individual a cada colaborador según el servicio y función que preste para la organización

						.
Dirección General	Ausencia en las plataformas virtuales (Página Web)	Participación en redes sociales y página web.	Desarrollo de página web, aplicación e incursión en redes sociales.		Creación de un plan de mercado digital que permita la presencia en redes sociales.	Implementación de programas virtuales que concedan un desempeño a distancia con gran calidad de servicio y acompañamientos de procesos por medio de una página web
Financiero	Control de arriendo mensual	Contrato laboral con especificaciones	Tipos de contrato.	Contrato de arriendo por un local	Contrato de arriendo por 2 locales	Comenzar con un contrato de compra
Financiero	Diferentes tiempos de cobro	Cuentas por cobrar	Créditos brindados a organizaciones privadas o gubernamentales	Tiempo de pago de 30,45 y 60 días hábiles.	Tiempo de pago de 30 y 45 días hábiles.	Tiempo de pago de máximo 30 días calendario.
Financiero	Rangos de precios elevados en Cúcuta.	Rangos de membresías.	Relación costo - beneficio.	5 tipos de membresías para diferentes grupos.	3 tipos de membresías con diferentes precios y diferencias de beneficios.	Manejar 1 membresía que se adecúe a la necesidad del cliente con variación de costo para comodidad del usuario.

6.2. Evaluación de factores internos y análisis del resultado.

6.2.1 Fortalezas.

Tabla 6.

Matriz de Evaluación de Factores internos – MEFI - Fortalezas

Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderación
Elección adecuada y profesional de coaches altamente capacitados	0.07	4	0.28
Balance efectivo en la comunicación interna por medio de los trabajadores de salud ocupacional.	0.06	4	0.24
Mejoramiento continuo de la satisfacción del cliente en relación al uso de máquinas	0.05	3	0.15
Cotizaciones adecuadas en el proceso de selección y compra de máquinas para obtener la mejor calidad	0.03	3	0.09
Agilidad en la selección de personal altamente capacitado para desempeñarse en diversas áreas y dar diferentes opciones al público objetivo	0.05	4	0.2
Mantenimiento constante de maquinaria y equipo para garantizar un óptimo funcionamiento	0.05	4	0.2
Cumplimiento de pagos para los trabajadores según lo establecido por el gobierno.	0.06	4	0.24
Aptitudes del personal cualificado para llevar a cabo la solución de conflictos.	0.07	4	0.28
Compra de maquinaria junto a su ficha técnica con el fin de evitar mala calidad y de acuerdo si el número de clientes sube mes a mes.	0.07	4	0.28
Excelente gestión en los procesos administrativos, técnicos y de prestación de servicios, con una planificación meticulosa y eficiente semanal.	0.06	3	0.18
Incremento anual del margen bruto.	0.09	4	0.36

6.2.2. Debilidades.

Tabla 7.

Matriz de Evaluación de Factores internos – MEFI - Debilidades

Debilidades	Peso	Calificación	Ponderación
Diferencias horarias entre open box	0.03	1	0.03
Diferentes métodos de planificación entre entrenadores.	0.03	1	0.03
Rangos de precios elevados en Cúcuta.	0.04	2	0.08
Poco personal de limpieza	0.04	2	0.08
Masificación de grupos en determinadas horas del día.	0.03	1	0.03
Máquinas de gimnasio convencional para la ayuda de grupos específicos.	0.04	2	0.08
Diferenciación en contratos laborales.	0.04	1	0.04
Ausencia en las plataformas virtuales (Página Web)	0.03	2	0.06
Control de arriendo mensual	0.03	2	0.06
Inversión inicial con alto valor.	0.03	1	0.03
TOTAL	1		3.02

Según el análisis de la matriz de factores internos (MEFI), Boxer Crossgym ha obtenido una calificación de 3.02, con un puntaje de 2.50 en fortalezas y 0.52 en debilidades. Esta evaluación refleja una tendencia positiva y sugiere un futuro prometedor para Boxer Crossgym, especialmente si se abordan de manera estratégica las áreas de mejora identificadas.

Para aprovechar las oportunidades y superar las debilidades, es crucial implementar mejoras inmediatas en diversas áreas. Una de las acciones clave será estandarizar el inventario de maquinarias en Boxer Crossgym, lo que garantizará la consistencia en las rutinas establecidas y permitirá ofrecer un servicio de alta calidad a los clientes.

Además, se ha considerado la implementación de un contrato con un fisioterapeuta que acuda al gimnasio dos días a la semana. Esta iniciativa tiene como objetivo fortalecer aún más la oferta de Boxer Crossgym al incluir servicios de rehabilitación y cuidado físico especializado.

De esta manera, se propone crear una página web para el gimnasio y contratar a un responsable directo encargado de atender las necesidades de los usuarios en estas plataformas. Esto permitirá una mayor visibilidad en línea, así como una comunicación más efectiva y accesible con los clientes.

Por último, se enfatiza la importancia de mejorar la eficiencia y efectividad en el proceso de gestión de reclamos, quejas o inquietudes de los clientes. Brindar una atención rápida y satisfactoria a las preocupaciones de los clientes es fundamental para asegurar su plena satisfacción y mantener una buena reputación.

En resumen, el análisis de la matriz de factores internos revela un balance positivo para Boxer Crossgym, con fortalezas superiores a las debilidades. Sin embargo, se identifican áreas de mejora importantes. Al implementar mejoras estratégicas en el inventario, servicios especializados, presencia en línea y atención al cliente, Boxer Crossgym puede potenciar su éxito y asegurar una satisfacción total de los clientes.

7. Análisis del macro entorno.

7.1. PESTEL

Esta herramienta permite el análisis del entorno por medio de factores (*políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales*) de gran relevancia que influyen en la toma de decisiones de la empresa. Estos, pueden permitir o detener el desarrollo del plan estratégico con la identificación de amenazas u oportunidades.

Basado en lo anterior, se toma como referencia el momento presente que está atravesando la organización y así, permitir, realizar una perspectiva con criterio para lograr un completo análisis estratégico.

Tabla 8.

Análisis del Macro entorno

	Factor Exógeno	Oportunidad	Amenaza
Ambiental	Reciclaje (Resolución 1164 de 2002, Artículo 2. Ministerio del Medio Ambiente)	Determinar procedimientos y procesos, mediante un manual de gestión para el manejo de los residuos hospitalarios y similares. (Tomado de Resolución 1164 de 2002 Artículo 2 del Ministerio del Medio Ambiente)	
Ambiental	Ley 1466 de 2011	Mediante esta disposición se establece la implementación del Comparendo Ambiental en todo el territorio nacional. El objetivo principal de esta medida es prevenir los efectos negativos en el medio ambiente y la salud pública, y se enfoca específicamente en aquellos que incumplan las regulaciones sobre aseo, limpieza y recolección de escombros. Con el fin de promover	

		un manejo adecuado de los residuos sólidos, se aplicarán sanciones económicas tanto a personas naturales como jurídicas que violen las normas vigentes en esta materia. (Tomado de Función Pública, Congreso de Colombia)	
Político	Gobierno nacional (Ley 181 de Enero 18 de 1995)		Falta de apoyo económico al deporte desde el congreso, siendo una prioridad establecida por la ley y la exclusión frente a determinados deportes. (Tomado de la Ley 181 de Enero 18 de 1995. Ministerio de Educación)
	Corrupción		Corrupción desde sectores políticos en cumplimiento de planes establecidos en un periodo gubernamental, por favores políticos económicos.
Legal	Compromisos con el personal		Debido a las responsabilidades legales con todo el personal bajo contrato legal vigente, como las cajas de compensación, afiliaciones a salud, prestaciones sociales y parafiscales entre otros, las empresas reducen considerablemente el pago a sus empleados, para compensar los gastos fiscales de las mismas. (Tomado del ministerio de Trabajo, Gobierno de Colombia)
Tecnológico y Científico	Medios Audiovisuales	Mediante el surgimiento y popularización de nuevos canales de comunicación virtuales, se manifestaron estos nuevos medios para la prestación de nuevos programas de entrenamiento, y desarrollo de diferentes tipos de actividad física, Boxer Crossgym hizo uso de estas apps por medio de la pandemia y fue de gran ayuda. (Tomada de la Ley 1581 de 2012, Función Pública, Gobierno de Colombia)	
	Maquinaria		Las máquinas e implementación deportiva utilizada para un box de crossfit suele aumentar su valor debido al cambio de moneda ya que la

			mayoría de marcas originales de crossfit son estadounidenses.
	Potencial de innovación	Constante actualización de rutinas de entrenamiento, enfocada en diversos movimientos que abarquen todo lo que necesita el cuerpo.	
	Mal uso de redes sociales		A lo que corren los años han salido a la luz los llamados “influencers” los cuales tienen muchos seguidores y la mayoría no hace buen uso de sus redes sociales, recomiendan diferentes actividades, y suplementos contraproducentes, sin tener algún fundamento científico, ni capacitación profesional o técnico, lo cual no valora el trabajo que se presenta en por parte de un coach o nutricionista.
Social	Obesidad en Colombia	En el mundo hay un estimado de 2,8 millones de muertes debido al sobrepeso o la obesidad, de acuerdo con algunas investigaciones, el 56% de la población entre los 18 y 64 años está en condición de sobrepeso u obesidad lo cual es una oportunidad ya que crossfit se destaca por ser un deporte inclusivo para todas las edades.	
	Personas con discapacidad	Boxer Crossgym adoptó de crossfit una actividad llamada “Adaptive crossfit”, como lo dice su nombre, su efecto se basa en adaptar ciertos movimientos e intensidades para las personas discapacitadas, esto puede tener efectos positivos en las personas fomentando la socialización, mejorando la autoestima y promoviendo una mayor calidad de vida, confianza e independencia.	
	Masters	En crossfit se hace énfasis en las personas mayores a 50 años que entran en un determinado grupo donde la salud es primordial, promover proyectos que permitan la	

		inclusión de esta población, con el objetivo de brindarles nuevas oportunidades para mejorar su calidad de vida es esencial y un proyecto que puede ser beneficiario y destacable.	
	Paro Nacional		El paro nacional es algo que siempre ha marcado a Colombia por lo cual siempre hay que tenerlo presente porque se puede presentar en cualquier momento, se presentan distintas restricciones en cuanto a movilidad, desorden público y daños lo cual restringe el día a día casual.
	Desempleo		Debido a la tasa de desempleo ubicada en el 15.1%, reduce las capacidades económicas de clientes potenciales, para acceder a un servicio como el de centro de un acondicionamiento físico, gimnasio, box, etc https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo
	Inseguridad		De acuerdo con la encuesta anual del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane), ‘Convivencia y Seguridad Ciudadana’, la percepción de inseguridad en 2022 en Colombia fue de 52,9 %, es decir, hubo un aumento de 8,9 %, dado que en 2021 este dato se estableció en 44 %. Año tras año se presenta un crecimiento, lo cual puede afectar negativamente la seguridad de los usuarios en cualquier momento.
	Aumento de sedentarismo	Según la OMS, el 81 % de los adolescentes, junto con el 27,5 % de los adultos no alcanzan los niveles de actividad física recomendados, esto en un mediano y largo plazo va generar problemas, no solamente para su salud, sino para las familias y personas que los rodean, además que tendrá implicaciones, no solamente en los servicios de atención, sino en la economía mundial, debido a la gran cantidad de enfermos que se pueden derivar por el sedentarismo. (Tomado	

		de https://www.infobae.com/america/colombia/2022/10/22/colombia-en-deficit-por-falta-de-actividad-fisica)	
Económico	PIB		El producto interno bruto es una variable que año tras año va en aumento, a excepción del año 2020 que presentó menor crecimiento; por el contrario, tuvo una disminución del -6,8%.
	Índice de precios del consumidor		Este indicador permite calcular el cambio porcentual promedio de los precios al por menor de un conjunto de bienes y servicios adquiridos por los hogares para su consumo, entre dos períodos de tiempo. Donde se puede encontrar la división de Recreación y cultura se ubica por debajo del promedio nacional frente a alimentos, bebidas alcohólicas, restaurantes, entre otros. (Tomado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/buletines/ipc/bol_ipc_abr22.pdf)
	Crecimiento del sector	Crossfit desde 2013 ha tenido un alza en su crecimiento tanto en latinoamérica como internacional, lo cual hace una gran competencia frente a los gimnasios convencionales.	
	Incentivos económicos	Como tal crossfit no es un deporte oficial, es una marca, por lo cual no tiene apoyo del gobierno directamente, sin embargo, Boxer Crossgym ha obtenido muchos patrocinios en competencias internas o para los atletas que representan el box en una competencia nacional / internacional.	

7.1.1. Análisis del sector.

- *Político:* La incertidumbre que está atravesando el país ante la postura del gobierno frente a la toma de decisiones en los diferentes sectores, genera una inseguridad por parte de la

población ante la adquisición de bienes y servicios. Lo cual es un indicador de posible baja afiliación de usuarios.

- *Económico*: La recesión mundial ha demostrado un alto índice de reservas por parte de cada persona, lo que implica menos gastos en la canasta básica de los colombianos.
- *Social*: La inseguridad que está atravesando la ciudad de Cúcuta ha incrementado los índices de criminalidad lo cual reduce la realización de actividades públicas en lugares que pueden ser susceptibles para este tipo de acontecimiento.
- *Tecnológico*: La implementación de redes sociales da la apertura a nuevos mercados que están siendo desarrollados con gran potencial. Lo cual sería un valor diferencial si se logra incursionar con una plan estratégico de mercadeo y comunicaciones.
- *Legal*: Las políticas que ha implementado el actual gobierno para las organizaciones del sector privado no han permitido desarrollar programas que promuevan e incentiven a los nuevos empresarios, lo que representa un riesgo económico para los nuevos competidores y los que hacen parte del actual mercado, obligados a realizar reducciones y ajustes.
- *Ambiental*: El gobierno en Cúcuta hace mucho énfasis en el cuidado ambiental de la ciudad, la cual se destaca por ser una ciudad verde, por lo que los métodos de reciclaje es un factor a favor en la empresa.

7.2. Evaluación de factores externos y análisis del resultado.

7.2.1 Evaluación de factores externos (MEFE)

7.2.1.1. Oportunidades.

Tabla 9.

Matriz de evaluación de factores Externos (MEFE) - Oportunidades

Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderación
Variedad de prácticas de reciclaje y manejo de desechos.	0.06	3	0.18
Mediante esta disposición se establece la implementación del Comparendo Ambiental en todo el territorio nacional. El objetivo principal de esta medida es prevenir los efectos negativos en el medio ambiente y la salud pública, y se enfoca específicamente en aquellos que incumplan las regulaciones sobre aseo, limpieza y recolección de escombros. Con el fin de promover un manejo adecuado de los residuos sólidos, se aplicarán sanciones económicas tanto a personas naturales como jurídicas que violen las normas vigentes en esta materia.	0.07	4	0.28
Mediante el surgimiento y popularización de nuevos canales de comunicación virtuales, se manifestaron estos nuevos medios para la prestación de nuevos programas de entrenamiento, y desarrollo de diferentes tipos de actividad física, Boxer Crossgym hizo uso de estas apps por medio de la pandemia y fue de gran ayuda.	0.06	4	0.24
Constante actualización de rutinas de entrenamiento, enfocada en diversos movimientos que abarquen todo lo que necesita el cuerpo.	0.07	4	0.28
En el mundo hay un estimado de 2,8 millones de muertes debido al sobrepeso o la obesidad, de acuerdo con algunas investigaciones, el 56% de la población entre los 18 y 64 años está en condición de sobrepeso u obesidad lo cual es una oportunidad ya que crossfit se destaca por ser un deporte inclusivo para todas las edades.	0.06	4	0.24
Boxer Crossgym adoptó de crossfit una actividad llamada “Adaptive crossfit”, como lo dice su nombre, su efecto se basa en adaptar ciertos movimientos e intensidades para las personas discapacitadas, esto puede tener efectos positivos en las personas fomentando la socialización, mejorando la autoestima y promoviendo una mayor calidad de vida, confianza e independencia.	0.05	3	0.15
En crossfit se hace énfasis en las personas mayores a 50 años que entran en un determinado grupo donde la salud es primordial, promover proyectos que permitan la inclusión de esta población, con el objetivo de brindarles nuevas oportunidades para mejorar su calidad de vida es esencial y un proyecto que puede ser beneficiario y destacable.	0.06	3	0.18

Según la OMS, el 81 % de los adolescentes, junto con el 27,5 % de los adultos no alcanzan los niveles de actividad física recomendados, esto en un mediano y largo plazo va generar problemas, no solamente para su salud, sino para las familias y personas que los rodean, además que tendrá implicaciones, no solamente en los servicios de atención, sino en la economía mundial, debido a la gran cantidad de enfermos que se pueden derivar por el sedentarismo. https://www.infobae.com/america/colombia/2022/10/22/colombia-en-deficit-por-falta-de-actividad-fisica/	0.08	4	0.32
Crossfit desde 2013 ha tenido un alza en su crecimiento tanto en latinoamérica como internacional, lo cual hace una gran competencia frente a los gimnasios convencionales.	0.06	4	0.24
Como tal crossfit no es un deporte oficial, es una marca, por lo cual no tiene apoyo del gobierno directamente, sin embargo, Boxer Crossgym ha obtenido muchos patrocinios en competencias internas o para los atletas que representan el box en una competencia nacional / internacional.	0.07	4	0.28

7.2.1.2. Amenazas.

Tabla 10.

Matriz de evaluación de factores Externos (MEFE) - Amenazas

Amenazas	Peso	Calificación	Ponderación
Falta de apoyo deportivo desde el congreso o exclusión frente a ciertos deportes.	0.04	2	0.08
Corrupción desde sectores políticos en cumplimiento a favores políticos económicos.	0.04	2	0.08
Debido a las responsabilidades legales con todo el personal bajo contrato legal vigente, como las cajas de compensación, afiliaciones a salud, prestaciones sociales y parafiscales entre otros, las empresas reducen considerablemente el pago a sus empleados, para compensar los gastos fiscales de las mismas.	0.03	1	0.03
Las máquinas e implementación deportiva utilizada para un box de crossfit suele aumentar su valor debido al cambio de moneda ya que la mayoría de marcas originales de crossfit son estadounidenses.	0.03	1	0.03

A lo que corren los años han salido a la luz los llamados “influencers” los cuales tienen muchos seguidores y la mayoría no hace buen uso de sus redes sociales, recomiendan diferentes actividades, y suplementos contraproducentes, sin tener algún fundamento científico, ni capacitación profesional o técnico, lo cual no valora el trabajo que se presenta en por parte de un coach o nutricionista.	0.04	2	0.08
El paro nacional es algo que siempre ha marcado a Colombia por lo cual siempre hay que tenerlo presente porque se puede presentar en cualquier momento, se presentan distintas restricciones en cuanto a movilidad, desorden público y daños lo cual restringe el día a día casual.	0.04	2	0.08
Debido a la tasa de desempleo ubicada en el 15.1%, reduce las capacidades económicas de clientes potenciales, para acceder a un servicio como el de centro de un acondicionamiento físico, gimnasio, box, etc https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo	0.03	1	0.03
El producto interno bruto es una variable que año tras año va en aumento, a excepción del año 2020 que presentó menor crecimiento; por el contrario, tuvo una disminución del -6,8%.	0.04	2	0.08
Este indicador permite calcular el cambio porcentual promedio de los precios al por menor de un conjunto de bienes y servicios adquiridos por los hogares para su consumo, entre dos períodos de tiempo. Donde se puede encontrar la división de Recreación y cultura se ubica por debajo del promedio nacional frente a alimentos, bebidas alcohólicas, restaurantes, entre otros. Información disponible: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_abr22.pdf	0.03	2	0.06
De acuerdo con la encuesta anual del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane), ‘Convivencia y Seguridad Ciudadana’, la percepción de inseguridad en 2022 en Colombia fue de 52,9 %, es decir, hubo un aumento de 8,9 %, dado que en 2021 este dato se estableció en 44 %. Año tras año se presenta un crecimiento, lo cual puede afectar negativamente la seguridad de los usuarios en cualquier momento.	0.04	2	0.08
TOTAL	1		3.02

Según el análisis de la matriz de factores externos (MEFE), Boxer Crossgym ha obtenido una calificación de 3.02. Este resultado indica que el box tiene oportunidades de mejora significativas para aprovechar en el futuro, especialmente considerando el crecimiento del deporte del crossfit.

Una de las principales oportunidades consiste en evitar la monotonía y mantener la motivación de los clientes. Esto implica adoptar una variedad de rutinas de entrenamiento que se adapten a las diferentes edades y aptitudes físicas de cada persona. La constante actualización de las rutinas asegurará que los clientes se mantengan comprometidos y entusiasmados con su progreso.

Además, es fundamental seguir fomentando la actividad física y la salud en general. Esto se logra promoviendo una cultura de bienestar dentro del box, brindando apoyo y asesoramiento nutricional, y ofreciendo programas complementarios que mejoren la salud y el bienestar de los clientes.

Por otro lado, se puede considerar una propuesta de variantes para generar nuevos ingresos y complementar los ingresos existentes de la empresa. Esto podría incluir la incorporación de servicios adicionales, como clases especializadas, asesoramiento personalizado, productos relacionados con el fitness, entre otros. Estas nuevas fuentes de ingresos pueden contribuir a la estabilidad y el crecimiento económico de Boxer Crossgym.

En resumen, la calificación obtenida en la matriz de factores externos indica que Boxer Crossgym tiene oportunidades de mejora significativas. Estas oportunidades se centran en evitar la monotonía, adaptarse a diferentes edades y aptitudes físicas, fomentar la actividad física y la salud, y explorar propuestas de variantes para generar nuevos ingresos. Al aprovechar estas

oportunidades, el box puede fortalecer su posición en el mercado y ofrecer una experiencia excepcional a sus clientes.

8. Postura estratégica de la organización.

8.1. Matriz PEYEA

8.1.1. Fuerza Financiera (FF).

Tabla 11.

Matriz PEYEA (FF)

Fuerza Financiera FF	Valor numérico
Suscripciones (ventas)	+5
Liquidez económica	+4
Retorno sobre las inversiones	+3
Competitividad en precio	+2
Alianzas con empresas del sector privado (ventas)	+3
Total	+ 17
Valor promedio	+ 3.4

8.1.2. Fuerza Industrial (FI).

Tabla 12.

Matriz PEYEA (FI)

Fuerza Industrial FI	Valor numérico
Alianzas con Proveedores	+4
Promociones en el sector	+6
Acceso a tecnología	+3

Conocimiento tecnológico	+3
Profesionales capacitados en el sector	+3
Total	+19
Valor promedio	+3.8

8.1.3. Ventaja Competitiva (VC).

Tabla 13.

Matriz PEYEA (VC)

Ventaja Competitiva	Valor numérico
Ubicación demográfica	-1
Servicio al cliente	-3
Fidelización de usuarios	-3
Infraestructura del gimnasio	-4
Proceso de selección del personal	-1
Total	-12
Valor Promedio	-2.4

8.1.4. Estabilidad del ambiente (EA).

Tabla 14.

Matriz PEYEA (EA)

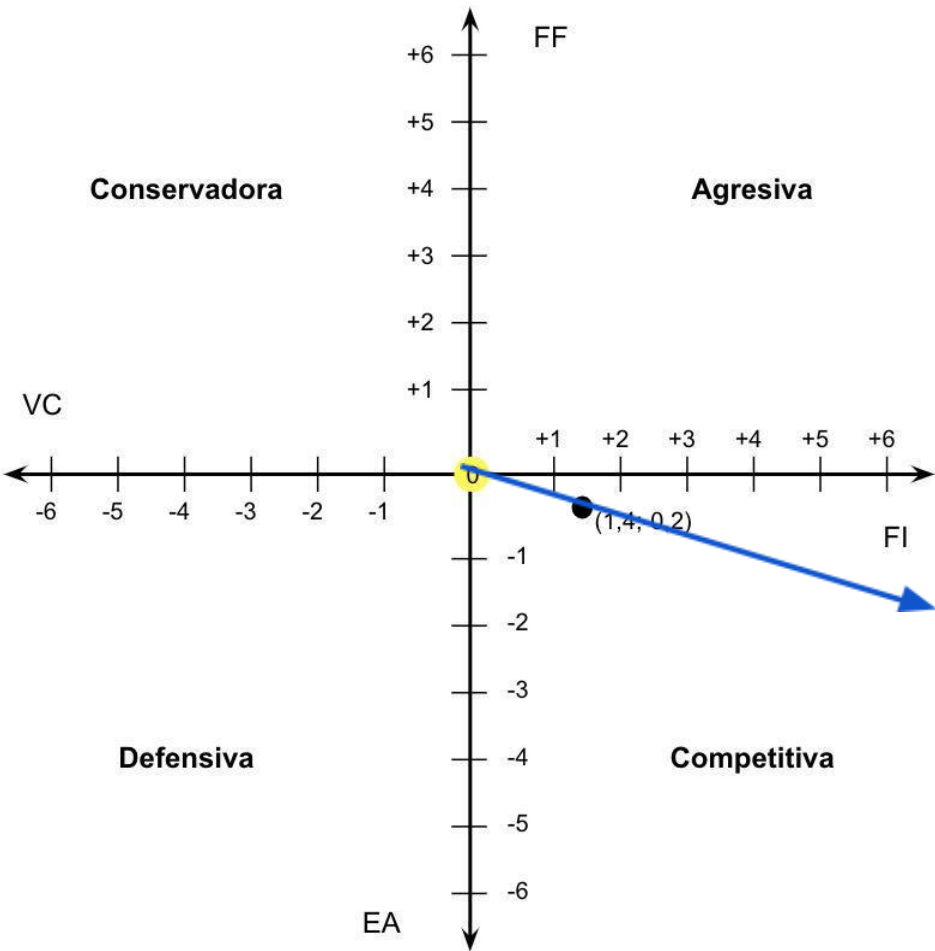
Estabilidad Del Ambiente	Valor numérico
Diferencia de precios	-2
Crisis Económica	-6
Cambios tecnológicos	-2

Desempleo	-3
Tasa de inflación	-5
Total	-18
Valor Promedio	-3.6

8.1.5. Representación Gráfica Matriz PEYEA.

Figura 2.

Representación Gráfica de la Matriz PEYEA



Al realizar una evaluación e interpretación de la selección de 20 variables más influyentes dentro los cuadrantes de; Fuerza financiera (FF), Fuerza Industrial(FI), Ventaja competitiva(VC) y Estabilidad del ambiente (EA) se concluye que la estrategia elegido para Boxer Crossgym es **Competitiva**, consecuente al resultado que brinda el vector en cuarto cuadrante del plano cartesianos de posición estratégica, con un indicador de crecimiento constante en el mercado de manera competitiva.

8.2. Matriz MPEC

Tabla 15..

Matriz MPEC Oportunidades

Factores clave	Desarrollo			Penetración		Desarrollo		Integración		Diversificación	
	del mercado			del mercado		del Producto		Horizontal			
<i>Oportunidades</i>	<i>Po.</i>	<i>A</i>	<i>PTA</i>	<i>A</i>	<i>PTA</i>	<i>A</i>	<i>PTA</i>	<i>A</i>	<i>PTA</i>	<i>A</i>	<i>PTA</i>
Variedad de prácticas de reciclaje y manejo de desechos.	0.18	3	0.54	4	0.72	3	0.54	2	0.36	1	0.18
Nuevos canales de comunicación (digital).	0.28	3	0.84	4	1.12	3	0.84	3	0.84	2	0.56
Sobrepeso y obesidad mundial, según OMS.	0.24	3	0.72	4	0.96	2	0.48	4	0.96	1	0.24
Crecimiento de gimnasios	0.28	4	0.96	4	0.96	4	0.96	3	0.72	1	0.28

Tasa de desempleo ubicada en el 15.1%, reduce las capacidades económicas.	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12
De acuerdo al DANE, la inseguridad anual del año 2022, fue de 52,9%, influye negativamente.	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04	2	0.08	1	0.04

Tabla 17.
Matriz MPEC Fortalezas

Factores clave	Desarrollo del mercado			Penetración del mercado		Desarrollo del Producto		Integración Horizontal		Diversificación	
	Po.	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA
Elección adecuada de entrenadores profesionales capacitados.	0.28	4	1.12	3	0.84	3	0.84	2	0.56	2	0.56
Comunicación íntegra de los diferentes departamentos.	0.24	3	0.72	3	0.72	4	0.96	3	0.72	3	0.72
Mantenimiento	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.60	2	0.40	1	0.20

y prevención de máquinas en el establecimiento.

Cumplimiento de pagos para el personal.	0.24	4	0.96	3	0.72	2	0.48	2	0.48	2	0.48
Incremento anual del margen bruto.	0.36	4	1.44	3	1.08	3	1.08	2	0.72	3	1.08

Tabla 18.
Matriz MPEC Debilidades

Factores clave	Desarrollo del mercado			Penetración del mercado			Desarrollo del Producto			Integración Horizontal		Diversificación	
	Po.	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA
Debilidades													
Diferencias horarias entre competidores.	0.03	4	0.12	3	0.09	3	0.09	2	0.06	2	0.06		
Diferentes métodos de planificación de entrenadores.	0.03	3	0.09	3	0.09	4	0.12	2	0.06	1	0.03		
Rangos de precios.	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16		
Diferencia en contratos laborales.	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08		
Ausencia	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	3	0.18		

en plataformas
digitales.

TOTAL	10.05	5.40	9.01	7.70	5.99
--------------	--------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Análisis: Concluida la aplicación de la matriz MPEC con las variables MEFI Y MEFE, los resultados muestran que según el cuadrante determinado por la Matriz PEYEA y con una puntuación de 10,05, se debe enfocar el plan estratégico en el Desarrollo de Mercado, cumpliendo con los objetivos establecidos de alcanzar un reconocimiento regional como el mejor centro de acondicionamientos del nororiente colombiano.

9. Capítulo Prospectiva.

9.1 Análisis estructural

9.1.1 Planteamiento del problema

Boxer Crossgym reconocido como el mejor centro de acondicionamiento físico del nororiente de Colombia al año 2028.

9.1.2 Objetivo del problema

Elaboración de un plan estratégico para la organización Boxer Crossgym que le permita desarrollar el plan de posicionamiento en el mercado para el año 2028.

9.1.3 Justificación del problema

El impacto de los buenos hábitos en la salud de las personas ha provocado en los últimos tiempos la necesidad de realizar actividad física acompañada de planes nutricionales que se complementan a la causa.

Entre los principales problemas que identificamos, está; la falta de conocimiento por parte de las personas que tienen un deseo de adquirir hábitos saludables por medio del ejercicio,

sin embargo, al no identificar aquellos factores que están directamente relacionados con un plan de entrenamiento y nutricional que cumpla con las necesidades requeridas.

Boxer Crossgym ha establecido programas de entrenamiento personalizados mediante un acompañamiento profesional del proceso lo que garantiza la obtención de resultados. Este valor diferencial ha generado un eco en el mercado regional para lo cual la organización ha proyectado su expansión regional por medio de un plan estratégico que tenga viabilidad en su inversión.

Se logrará este objetivo mediante el fortalecimiento del músculo financiero y la correcta distribución de recursos al término de largo plazo, analizando el comportamiento de las variables internas y la exposición del entorno. De dicha manera, se asumirá el reto de la organización a través del plan prospectivo.

9.2. Listado de variables internas y externas con base en el análisis del sistema interno y externo.

Tabla 19.

Variables internas y externas aplicadas al software MICMAC

Área	Variable	Descripción	Tipo de sistema
Recursos Humanos	Desempeño de los profesionales	Selección de profesionales altamente capacitados.	Interno
Recursos Humanos	Comunicación Interna Efectiva	Comunicación sinérgica entre los diferentes departamentos de la organización.	Interno
Comercial	Producción de fábrica	Tiempo de Uso de las máquinas	Interno
Comercial	Poder comercial con los proveedores	Costo final de la adquisición de	Interno

		maquinaria e implementos deportivos	
Financiero	Producción de fábrica	Durabilidad de activos, cuidado y mantenimiento constante	Interno
Financiero	Competitividad de precios	Bajos costos de inscripción, planes de acondicionamiento y programas nutricionales complementarios.	Interno
Financiero	Derechos profesionales	Fecha de pago oportuno con sus respectivas bonificaciones.	Interno
Financiero	Flujo de efectivo	Capacidad de liquidez, disponibilidad de dinero.	Interno
Financiero	Cuentas por cobrar	Créditos a empresas del sector privado y público.	Interno
Financiero	Nivel de Endeudamiento	Bajo nivel de endeudamiento.	Interno
Financiero	Rentabilidad sobre ventas	Crecimiento de las ventas del 10% anual.	Interno
Financiero	Incremento anual del margen bruto	Aumento del 5% del margen bruto anual.	Interno
Dirección General	Nivel de satisfacción de los trabajadores.	Gran ambiente laboral generado por todos los colaboradores gracias a lugar de óptimas condiciones, buenos salarios y justas bonificaciones.	Interno
Dirección General	Maquinaria de primera calidad	Variedad y calidad de equipos e instrumentos deportivos.	Interno
Dirección General	Desempeño de los profesionales	Calidad en el desempeño laboral de parte de cada colaborador.	Interno

Financiero	Desempleo	La tasa actual de desempleo en la región nororiente del país es del 10,2%, lo que implica una reducción en la capacidad económicas de clientes potenciales.	Externo
Financiero	Tasas de interés	Reducción de poder adquisitivo de los usuarios y organizaciones del sector privado.	Externo
Financieros	Obligaciones contables	Declaración de nuevos estatutos contables que inciten a una mayor recopilación de dinero por medio de impuestos.	Externo
Financiero	Competitividad de precios	Variedad de servicios similares a precios inferiores.	Externo
Financiero	Inflación	Pérdida de poder adquisitivo de usuarios para la adquisición de los productos y servicios de la compañía.	Externo
Social	Relaciones internacionales	Influencia directa en el sector comercial según los acuerdos designados por los gobiernos de Colombia y Venezuela debido a la ubicación geográfica de la compañía.	Externo
Social	Índices de violencia	El nivel de seguridad que genera la ciudad determina la facilidad que tienen los usuarios para trasladarse dentro de la misma y asistir al gimnasio.	Externo

Social	Estabilidad política	Factores socioeconómicos que brinda oportunidad de desarrollo y esparcimiento para la realización de actividades físicas.	Externo
Tecnológico	Plataformas tecnológicas	Diversidad de programas que brindan un acondicionamiento físico a distancia, sin la necesidad de incurrir en infraestructuras (gimnasios).	Externo
Social	Entornos familiares	Tradiciones familiares con respecto al plan alimenticio y el acondicionamiento físico.	Externo

9.3. Software MICMAC

9.3.1. Matriz (MDI)

Definidas las variables se realiza la calificación según el criterio de influencia dentro de la organización. Los criterios son los siguientes: de hacienda teniendo como parámetros para calificar lo siguiente.

- Sin influencia - 0
- Leve influencia: -1
- Influencia moderada: - 2
- Influencia fuerte: -3

Figura 3.*Matriz MDI.*

	1 : Comefect	2 : Prove	3 : Pricecomp	4 : Factorypro	5 : Proferig	6 : Cash	7 : Despro	8 : Accountrec	9 : Endedudami	10 : Rent	11 : Margenbrut	12 : Satisfacti	13 : Maqucal	14 : Profdes	15 : prodfactor	16 : Unemployme	17 : Interestra	18 : Obligconta	19 : Priceco	20 : Interna	21 : Violence	22 : Stabilit	23 : Inflación	24 : Tecnomedia	25 : Familytime
1 : Comefect	0	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	1	2	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1
2 : Prove	3	0	2	3	3	3	3	2	2	1	3	3	2	1	0	2	0	0	1	0	0	1	1	1	0
3 : Pricecomp	0	2	0	2	0	0	2	1	1	2	1	0	0	1	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0	3
4 : Factorypro	2	2	2	0	0	3	3	2	2	1	2	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1
5 : Proferig	1	2	1	1	0	0	0	1	0	0	2	0	3	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
6 : Cash	0	3	2	3	2	0	3	3	2	3	3	2	3	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2
7 : Despro	1	3	3	3	0	3	0	3	3	3	3	3	3	3	2	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1
8 : Accountrec	1	1	2	3	0	3	3	0	2	2	1	2	2	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0
9 : Endedudami	2	2	1	2	2	3	3	2	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0
10 : Rent	3	3	3	1	1	3	3	2	2	0	1	2	0	3	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
11 : Margenbrut	2	3	3	3	3	3	0	3	2	1	0	3	1	2	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1
12 : Satisfacti	1	3	0	0	0	0	3	2	1	2	1	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13 : Maqucal	2	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	0	3	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	3
14 : Profdes	3	2	2	1	3	3	3	3	2	1	2	1	3	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0
15 : prodfactor	3	3	3	2	1	3	3	3	2	0	3	3	3	0	0	0	2	0	2	1	1	0	0	1	3
16 : Unemployme	3	2	1	3	0	3	3	3	2	0	3	0	1	1	0	0	0	1	2	0	0	3	1	0	2
17 : Interestra	1	2	1	3	0	3	3	3	2	0	1	1	1	1	1	0	0	1	2	0	0	0	0	1	0
18 : Obligconta	2	1	1	1	1	3	3	2	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0
19 : Priceco	2	2	3	1	0	3	3	3	2	0	1	0	3	1	0	0	1	1	0	0	0	0	3	2	3
20 : Interna	3	3	1	3	0	3	3	1	1	0	1	0	3	0	1	2	0	0	0	0	0	1	0	1	1
21 : Violence	3	3	1	2	2	3	3	2	1	3	3	3	2	1	2	1	2	0	2	0	0	3	3	3	2
22 : Stabilit	3	3	1	2	0	2	2	1	1	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	3	0
23 : Inflación	3	3	2	3	0	3	3	2	1	0	2	3	0	1	0	1	2	0	3	0	1	0	0	2	3
24 : Tecnomedia	1	3	1	1	0	3	3	3	2	0	1	1	1	1	1	1	2	0	2	0	0	1	3	0	1
25 : Familytime	1	2	3	2	0	3	3	3	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	3	0	0	0	1	1	0

© UPSOR-EPTAMICMAC

9.3.2. Características de la matriz**Tabla 20.***Características de la matriz.*

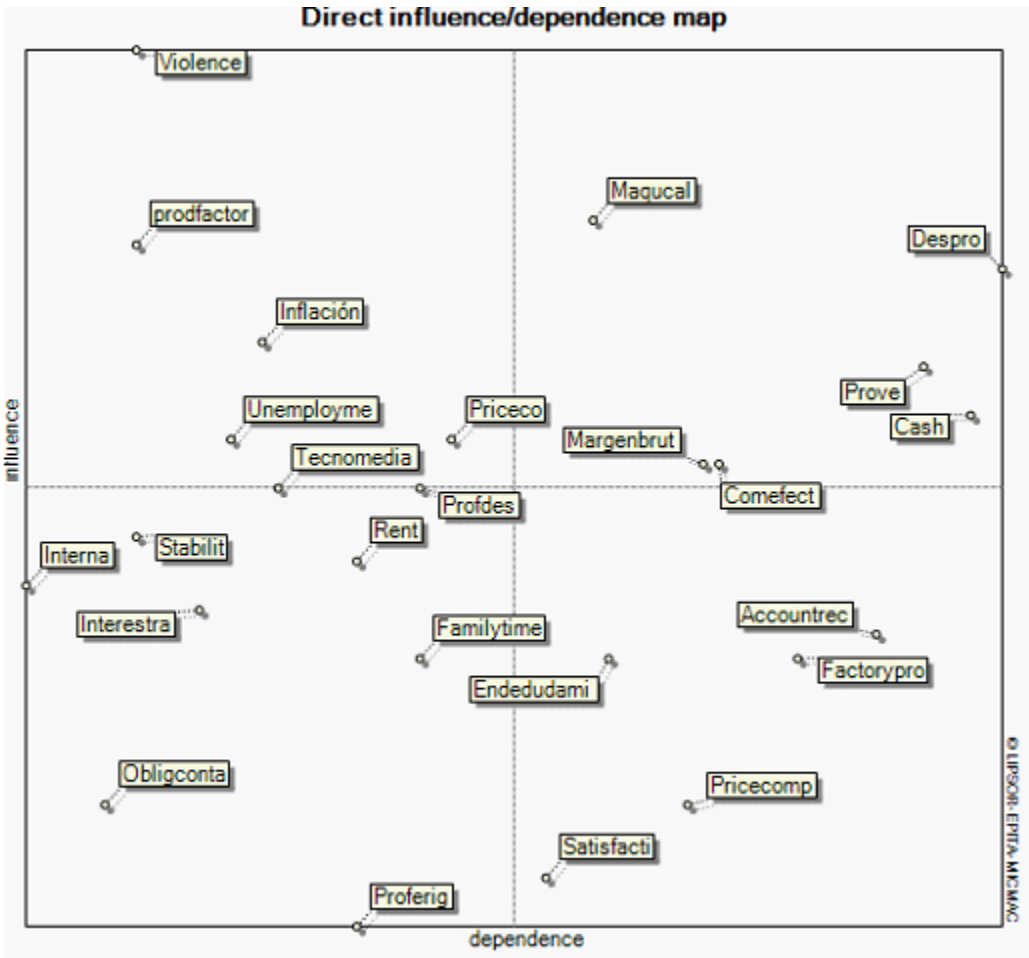
INDICATOR	VALUE
Matrix Size	25
Number of Iterations	2
Number of Zeros	241
Number of Ones	145

Number of Twos	95
Number of Threes	144
Number of P	0
Total	384
Fillrate	61,44%

9.3.3. Plano de influencias directas

Figura 4.

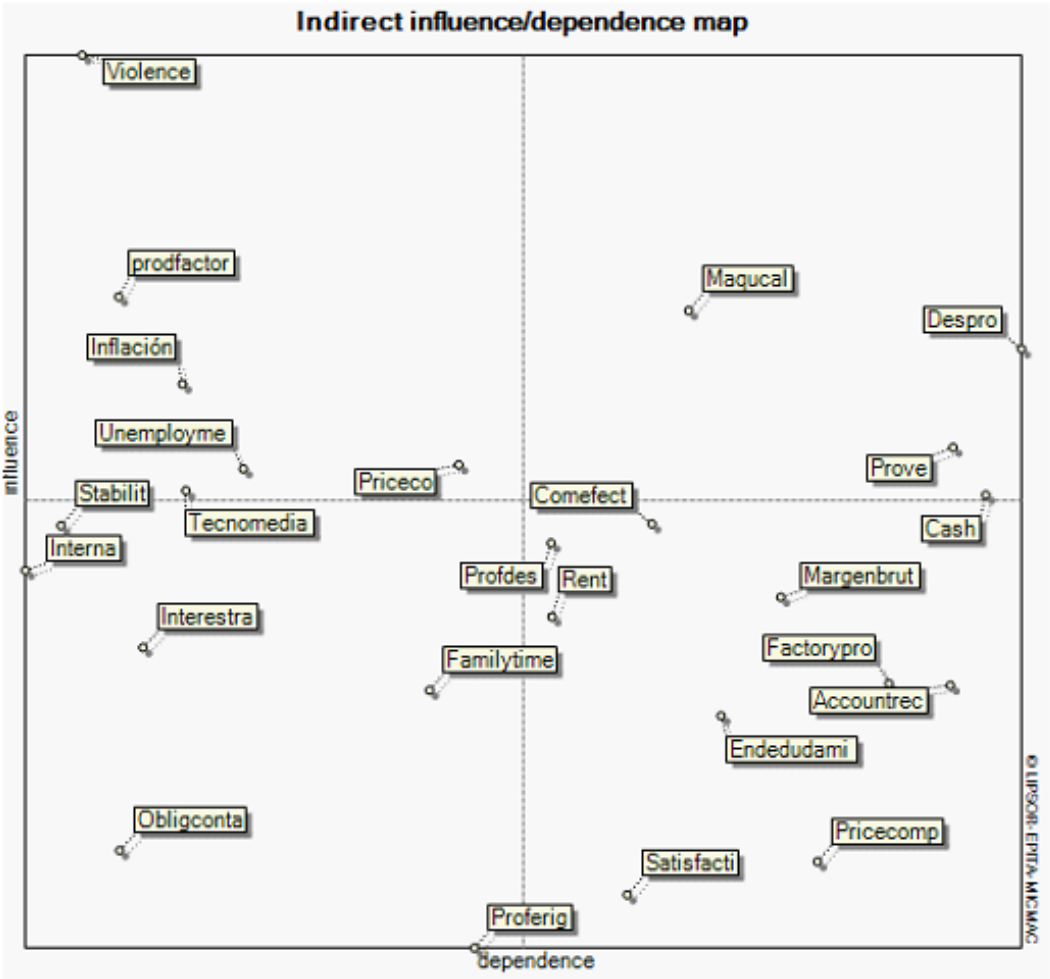
Direct influence / dependence map



9.3.4. Plano de influencias indirectas

Figura 5.

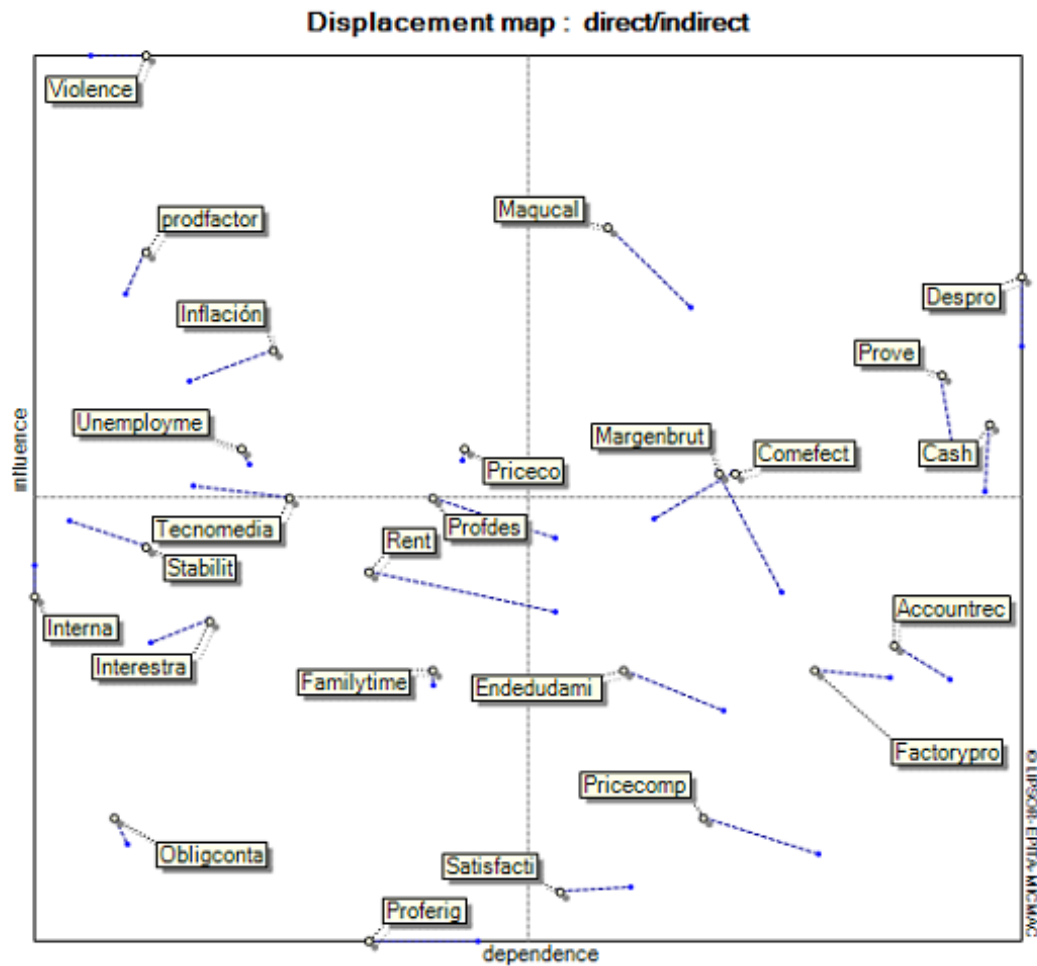
Indirect influence / dependence map



9.3.5. Plano de desplazamientos

Figura 6.

Displacement map: direct / indirect



9.3.5.1. Listado de Variables Estratégicas

Las siguientes variables estratégicas son el resultado de la calificación mediante el Software MICMAC en las cuales la empresa Boxer Crossgym debería desarrollar sus principales acciones:

1. Maquinaria de primera calidad.

2. Desempeño de los profesionales.
3. Flujo de efectivo.
4. Poder comercial de proveedores.
5. Comunicación interna en el trabajo.
6. Incremento anual del margen bruto.

9.3.6. Descripciones de variables estratégicas

Las siguientes variables fueron identificadas prioritarias por medio de la aplicación de la herramienta MICMAC:

1. *Maquinaria de primera calidad:* Variedad de máquinas funcionales que cumplen con los requisitos estándares para su uso en los centros de acondicionamiento físico con certificados de calidad, mantenimiento en diferentes periodos del ciclo anual y garantía en su funcionalidad por periodo de 4 a 5 años.
2. *Desempeño de los profesionales:* Métricas cualitativas y cuantitativas que permiten la evaluación de cada funcionario profesional sobre su cargo designado en función de la relación con el usuario y un buen asesoramiento. Calificado individual y en su departamento.
3. *Flujo de efectivo:* Permite a la organización conocer su capacidad de liquidez, por medio de las ventas generadas (suscripciones y planes nutricionales) que se dan en periodos semestrales. De esta manera la organización puede saber el dinero que tiene destinado para el desarrollo del plan estratégico.
4. *Poder comercial frente a proveedores:* Basado en la capacidad que tiene la organización con los proveedores para negociar el precio de sus productos o servicios que ofrecen con

márgenes de tiempo que permiten realizar sus pagos en diferentes cuotas. Permitiendo invertir el dinero en otros factores que generen rentabilidad a corto plazo.

5. *Comunicación interna en el trabajo:* Honestidad entre los colaboradores con sus respectivos pares en desarrollo de tener un ambiente laboral sano. Permitiendo una óptima realización de sus funciones y eficiencia en su desempeño.
6. *Incremento anual del margen bruto:* Representa la retención que obtiene la organización por cada peso invertido sobre las ventas generadas.

10. Diseño y construcción de escenarios

Mediante la aplicación del software SMIC se realizan diferentes escenarios a través de la selección de las variables más determinantes para el desarrollo del plan estratégico de Boxer Crossgym, permitiendo la simulación de posibles situaciones.

Cada escenario se calificará según el criterio de probabilidad de ocurrencia determinado por los resultados obtenidos de la herramienta mencionada.

Escenario 1

- *Actualmente:* 70% de las máquinas son certificadas con revisión semestral .
- *Objetivo:* Verificación del 100 % de las máquinas e implementos deportivos; Garantía y mantenimiento periódicamente de los implementos deportivos.
- *Descripción:* ¿Qué tan probable es que para el año 2028 Boxer Crossgym cuente con la verificación total de sus máquinas e implementos deportivos con garantía y mantenimiento bimestral?

Escenario 2

- *Actualmente:* Verificación profesional de crossfit level 1 a sus entrenadores y 2 certificaciones deportivas mínimas para su desempeño.
- *Objetivo:* Desempeño de los profesionales; Exigir una verificación de crossfit level 3 a sus entrenadores y 4 certificaciones deportivas.
- *Descripción:* ¿Qué tan probable es que para el año 2028 el personal de Boxer Crossgym cuente con las exigencias académicas requeridas para garantizar su desempeño laboral.

Escenario 3

- *Actualmente:* 5 de cada 10 usuarios adquieren el plan semestral.
- *Objetivo:* Flujo de efectivo; 8 de cada 10 usuarios adquieren el plan semestral.
- *Descripción:* ¿Qué tan probable es que para el año 2028 Boxer Crossgym aumente sus ingresos de planes semestrales en 8 usuarios por cada 10?

Escenario 4

- *Actualmente:* Sin poder frente a los proveedores internacionales, 0% de ahorro en los gastos de maquinaria comprando a proveedores estadounidenses.
- *Objetivo:* Poder comercial frente a proveedores; 40% Ahorro en los gastos en maquinaria comprando a proveedores locales.
- *Descripción:* ¿Qué tan probable es que para el año 2028 Boxer crossgym consiga un ahorro de un 40% en maquinaria comprando local?

Escenario 5

- *Actualmente:* Requerimiento de citas con anticipación de 5 días para comunicarse con un superior.
- *Objetivo:* Comunicación interna en el trabajo; Comunicación inmediata y directa entre los diferentes niveles de la organización.
- *Descripción:* ¿Qué tan probable es que para el año 2028 Boxer Crossgym establezca una canal directo de comunicación entre los diferentes niveles y departamentos de la organización?

Escenario 6

- *Actualmente:* 15% de mejora en el margen bruto anual.
- *Objetivo:* Incremento anual del margen bruto; 23% de mejora en el margen bruto.
- *Descripción:* ¿Qué tan probable es que para el año 2028 Boxer Crossgym aumente en un 8% su estadística de margen bruto anual?

10.1. Software SMIC

Los métodos de impacto cruzado probabilístico buscan calcular las probabilidades tanto simples como condicionales de hipótesis y/o eventos, considerando además las interacciones entre ellos. Estos métodos también se centran en determinar las probabilidades de las combinaciones de dichos eventos y/o hipótesis.

Por medio de esta herramienta, del software SMIC, interpretaremos los resultados generados de los diferentes escenarios conformado por un grupo de expertos en el tema.

10.1.1. Perfil de los expertos

Sebastián Bolívar; Nacido en la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander, el 17 de septiembre de 1991, Graduado de ingeniería industrial especializado en gestión de empresas, cuenta con certificaciones otorgadas por crossfit (Level 1, Level 2, Mobility & Gymnastics), coach principal en Boxer Crossgym.

Kevin Sarmiento; Nacido en la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander, el 07 de febrero de 2002, Estudiante de ingeniería de sistemas en la universidad Francisco de Paula Santander, técnico en programación, cuenta con certificaciones otorgadas por crossfit (Level 1, Mobility), coach secundario en Boxer Crossgym.

Elizabeth Ramirez; Nacida en la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander, el 21 de noviembre de 1995, Graduado de ingeniería de sistemas en la Universidad Francisco de Paula Santander, co creadora de la marca By Foxes, marca deportiva la cual genera la dotación de los deportistas y coaches de Boxer Crossgym.

Monica Acosta; Nacida en la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander, el 07 de febrero de 2000, graduada de administración de empresas en la Universidad Autónoma de Bucaramanga, actual estudiante de especialización de administración deportiva en la Universidad Santo Tomás, atleta de alto rendimiento de Crossfit.

Nicolás Ospina; Nacido en la ciudad de Bucaramanga, Santander, el 08 de noviembre de 1996, graduado de administración de empresas en la Universidad Autónoma de Bucaramanga, actual estudiante de especialización de administración deportiva en la Universidad Santo Tomás.

10.1.2. *Presentación de escenarios probables en matriz.*

Figura 7.

Histograma de probabilidades de los escenarios

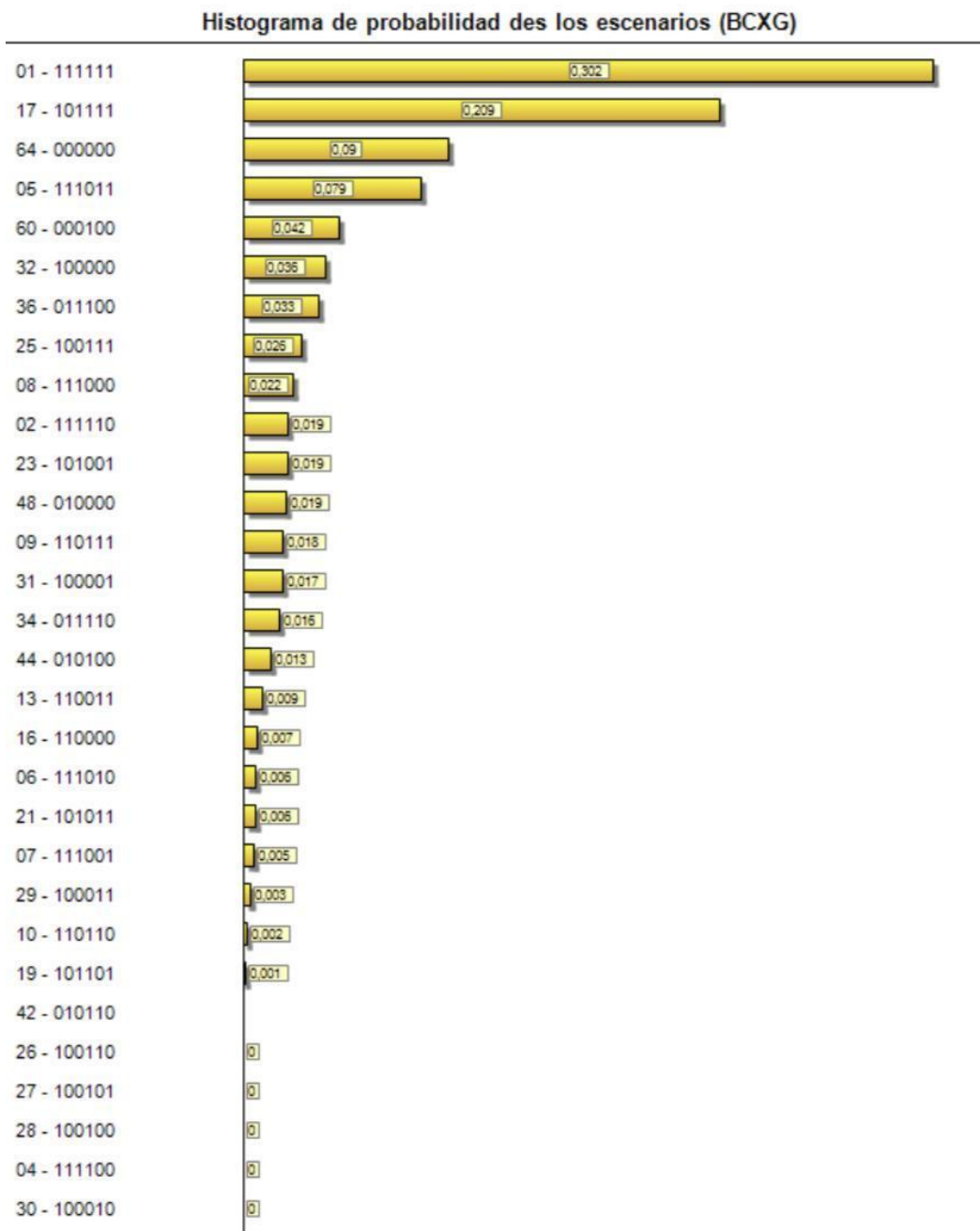


Figura 8.
Histograma de probabilidades de los escenarios (Sebastián Bolívar)

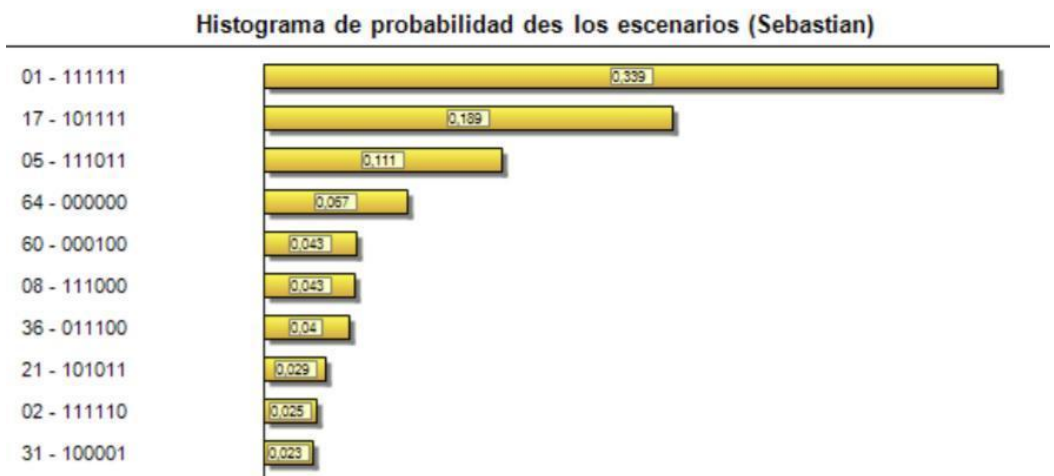


Figura 9.
Histograma de probabilidades de los escenarios (Elizabeth Ramirez)



Figura 10.
Histograma de probabilidades de los escenarios (Mónica Acosta)



Figura 11.
Histograma de probabilidades de los escenarios (Nicolas Ospina)

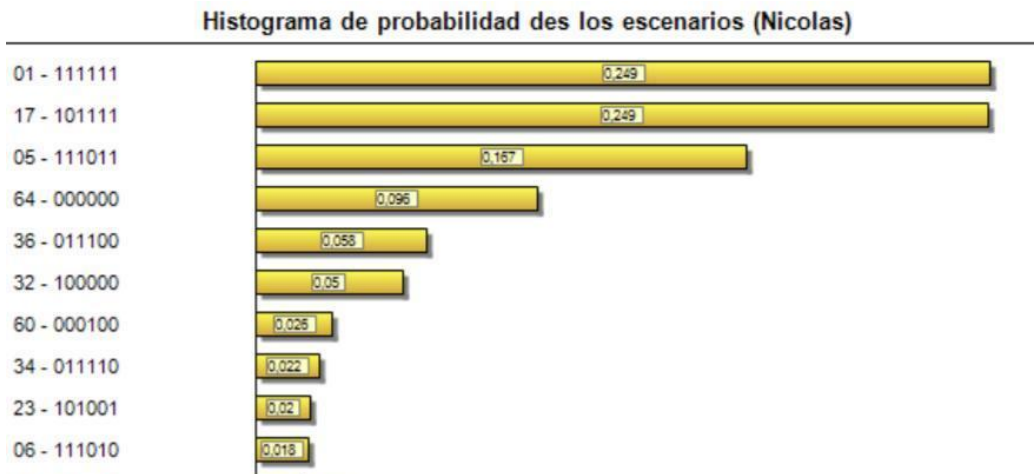


Figura 12.
Histograma de probabilidades de los escenarios (Kevin Ramirez)



10.1.3. Descripción causa - efecto de los escenarios

Tabla 21.

Descripción causa - efecto de los escenarios.

Escenario más probable (Optimista) 01 - 111111		
Escenario	Causas	Consecuencias
¿Que tan probable es que para el 2028 Boxer Crossgym logre mantener a los clientes existentes y fomente su lealtad a largo plazo en un 70% cuando actualmente es del 40%?	Se realiza una nueva programación que resulta en clases de alta calidad enfocadas en todos los servicios que ofrece Crossfit.	Generaría mayor comodidad y conformismo en los usuarios, además de sentir diferentes estímulos y nulo aburrimiento, razón suficiente para quedarse a largo plazo.
¿Que tan probable es que para el 2028 Boxer Crossgym tenga un 23% de mejora en el margen bruto año tras año cuando actualmente es de un 15% ?	Se realiza un aumento de precios a las inscripciones al mismo tiempo que estas incrementan gracias a que el deporte ha elevado su nombre.	Generaría mayor presupuesto y optimización de recursos para poder funcionar de una manera más organizada y con más nivel.
Escenario menos probable (Pesimista) 64 - 000000		
¿Que tan probable es que para el 2028 Boxer Crossgym logre mantener a los clientes existentes y fomente su lealtad a largo plazo en un 70% cuando actualmente es del 40%?	No se realiza mejora en la metodología y los usuarios caen en la monotonía.	Los clientes no generan reinversión en los planes deportivos y no se consiguen ingresos a futuro por clientes antiguos

¿Que tan probable es que para el 2028 Boxer Crossgym tenga un 23% de mejora en el margen bruto año tras año cuando actualmente es de un 15% ?	No se realiza ningún aumento en los precios de las inscripciones al mismo tiempo que estas bajan por el poco conocimiento del deporte (Crossfit)	No se genera un incremento en el margen bruto y por el contrario cae en descenso y se generan pérdidas.
Escenario positivo 17 - 101111		
¿Que tan probable es que para el 2028 Boxer Crossgym logre mantener a los clientes existentes y fomenta su lealtad a largo plazo en un 70% cuando actualmente es del 40%?	Se realizan cambios en los entrenamientos de lo cual solo el 60% de los clientes lo tomaron positivamente y decidieron quedarse en el gimnasio.	La lealtad de la clientela se incrementa en un 20%, con falta de un 10% de expansión para replantear en el futuro.
¿Que tan probable es que para el 2028 Boxer Crossgym tenga un 23% de mejora en el margen bruto año tras año cuando actualmente es de un 15% ?	Se realiza un aumento no muy elevado pero significativo en los precios de los planes, sin embargo, por medio de competencias internas se genera mayor utilidad.	Alcanzaría una mejora anual del 23% significativa en presupuesto y optimización de recursos.
Escenario pesimista 5 - 111011		
¿Que tan probable es que para el 2028 Boxer Crossgym logre mantener a los clientes existentes y fomenta su lealtad a largo plazo en un 70% cuando actualmente es del 40%?	No se realiza mejora en la metodología y los usuarios caen en la monotonía, dejando como resultado el mismo porcentaje de lealtad por parte de los clientes	No se incrementa la inversión por parte de clientes antiguos, sin embargo, no decrecen a comparación de años anteriores.
¿Que tan probable es que para el 2028 Boxer Crossgym tenga un 23% de mejora en el margen bruto año tras año cuando actualmente es de un 15% ?	Se tomaron las acciones posibles para contar con una eficiencia operativa, sin embargo, no demostró ninguna mejora año tras año.	Mantenimiento constante de un 13 - 17% de mejora en el margen bruto año tras año.

11. Construcción del escenario apuesta

11.1. Construcción del árbol de pertinencias.

La técnica de los árboles de pertinencia permite relacionar los diferentes niveles jerárquicos de un problema, partiendo de lo más general a lo más particular .

Este método consta de dos fases: la construcción del árbol de pertinencia y su posterior notación. Se realiza la aplicación del árbol de pertinencias a través de la Matriz RICE:

11.1.1. Matriz Rice

Esta herramienta permitirá reconocer la posición de la organización frente al mercado por variables determinadas según el plan estratégico establecido.

11.1.2. Matriz de Importancia y Gobernabilidad

Según el grado de influencia que tenga cada variable directamente con el plan estratégico establecido, se realiza la asignación de los siguientes valores según su indicador:

Tabla 22.
Matriz de Importancia y Gobernabilidad

Importancia		Gobernabilidad	
No es importante	0	Nulo	0
Poco Importante	1	Débil	1
Importante	2	Moderado	2
Muy importante	3	Fuerte	3

11.1.3. Matriz IGO

La realización de la matriz IGO es una herramienta que sirve para decidir qué estrategias, variables y objetivos se deben priorizar. Esta matriz compara los criterios de Importancia y Gobernabilidad que determinará cuáles acciones serán Inmediatas, mediano plazo y largo plazo.

Tabla 23.
Objetivo Estratégico 1.

Objetivo 1: Maquinaria de primera calidad.			
Reducir		Crear	
A1) Reducir costos adicionales por logística y mantenimiento.		A5) Acuerdos comerciales con proveedores.	
A2) Reducir elementos innecesarios y no garantizados que se encuentren en las instalaciones.		A6) Propiciar espacios de óptimas condiciones.	
Incrementar		Eliminar	
A3) Adquisición de máquinas multifuncionales.		A7) Costos adicionales (terceros) en la gestión de compras.	
A4) Portafolio de proveedores para una mejor selección.		A8) Costos extraordinarios por la adquisición de maquinaria importada.	
No. Acción	Acción	Impor.	Gober.
A1	Reducir costos adicionales por logística y mantenimiento.	2	2

A2	Reducir elementos innecesarios y no garantizados que se encuentren en las instalaciones.	2	3
A3	Adquisición de máquinas multifuncionales.	3	3
A4	Portafolio de proveedores para una mejor selección.	1	0
A5	Acuerdos comerciales con proveedores.	2	2
A6	Propiciar espacios de óptimas condiciones.	3	3
A7	Costos adicionales (terceros) en procesos de compras.	2	2
A8	Costos extraordinarios por la adquisición de maquinaria importada.	2	0

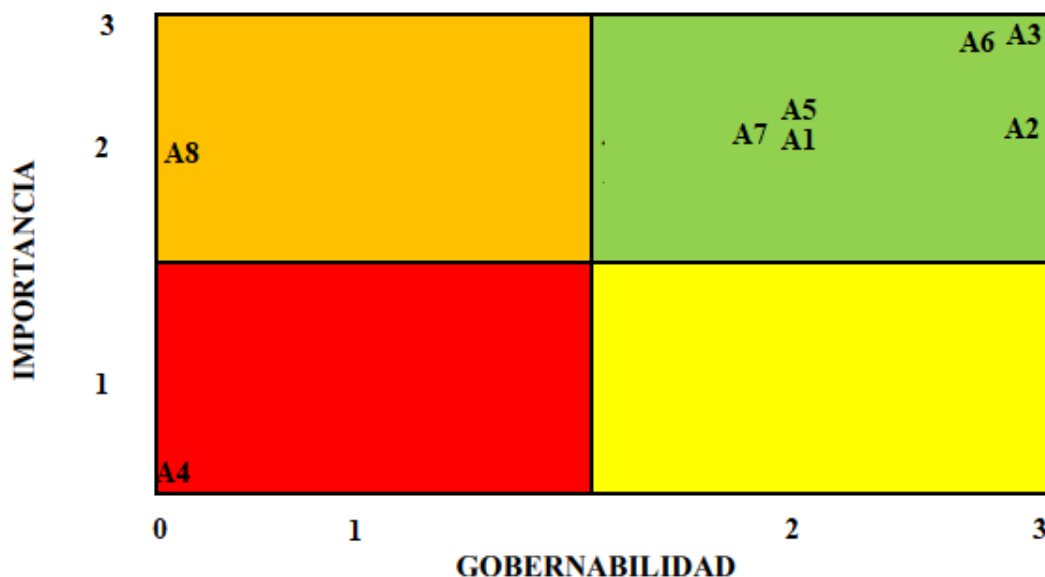
Figura 13.*Maquinaria de primera calidad.*

Tabla 24.
Objetivo Estratégico 2.

Objetivo 2: Desempeño de los profesionales.			
Reducir		Crear	
A1) Exceso de horas laborales.		A5) Horarios de integración y esparcimiento.	
A2) Estrés laboral.		A6) Incentivos y bonificaciones.	
Incrementar		Eliminar	
A3) Canales de comunicación.		A7) Infraestructura inadecuada.	
A4) Colaboración grupal entre los departamentos.		A8) Carencia de responsabilidades.	
No. Acción	Acción	Impor.	Gober.
A1	Exceso de horas laborales	3	2
A2	Estrés laboral.	2	3
A3	Canales de comunicación.	2	2
A4	Colaboración grupal entre los departamentos.	2	3
A5	Horarios de integración y esparcimiento.	3	2
A6	Incentivos y bonificaciones.	2	2
A7	Infraestructura inadecuada.	2	1
A8	Carencia de responsabilidades.	2	2

Figura 14.

Desempeño de profesionales.

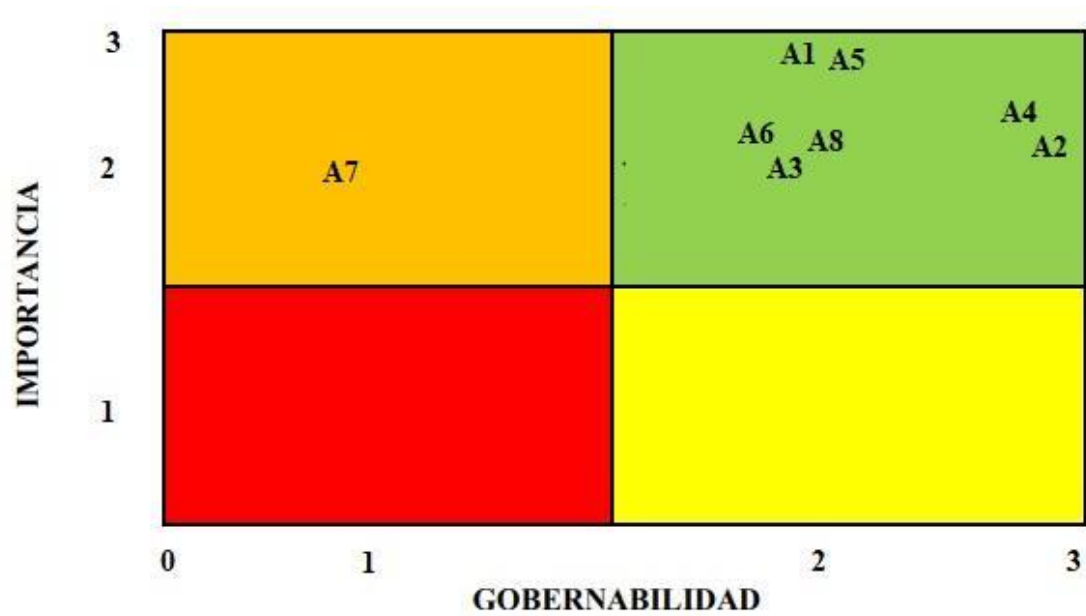


Tabla 25.

Objetivo estratégico 3

Objetivo 3: Flujo de efectivo.	
Reducir	Crear
A1) Cuentas por cobrar. A2) Tiempos de espera de pagos.	A5) Descuentos por pago inmediato. A6) Opciones de pago digital.
Incrementar	Eliminar
A3) Suscripciones y programas nutricionales. A4) Prolongación en los planes de suscripción con renovación instantánea.	A7) Gastos activos. A8) Inmediatez de pagos para incremento de capacidad.

No. Acción	Acción	Impor.	Gober.
A1	Cuentas por cobrar.	3	2
A2	Tiempos de espera de pagos.	2	2
A3	Suscripciones y programas nutricionales.	3	2
A4	Prolongación en los planes de suscripción	2	2
A5	Acuerdos comerciales con proveedores.	2	1
A6	Propiciar espacios de óptimas condiciones.	3	3
A7	Gastos activos.	2	2
A8	Inmediatez de pagos para incremento de capacidad.	2	2

Figura 15.

Flujo de efectivo.

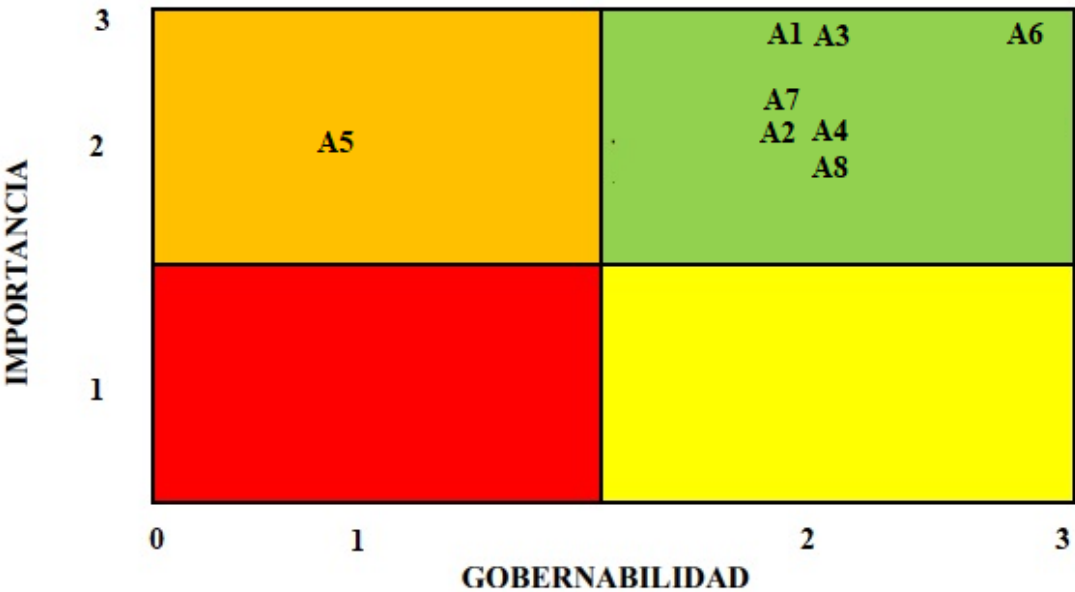


Tabla 26.

Objetivo estratégico 4.

Objetivo 4: Poder comercial de proveedores			
Reducir		Crear	
A1) Intereses agregados a la negociación.		A3) Convenios periódicamente.	
A2) Tiempo de espera de solicitudes.		A4) Créditos rotativos.	
Incrementar		Eliminar	
A5) Periodos de días de pago.		A7) Costo de logística y transporte.	
A6) Portafolio de productos y servicios de negociación.		A8) Canales logísticos (Intermediarios)	
No. Acción	Acción	Impor.	Gober.
A1	Intereses agregados a la negociación.	2	1
A2	Tiempo de espera de solicitudes.	2	2
A3	Convenios periódicamente.	2	2
A4	Créditos rotativos.	3	2
A5	Periodos de días de pago.	3	2
A6	Portafolio de productos y servicios de negociación.	2	1
A7	Costo de logística y transporte.	2	2
A8	Canales logísticos (Intermediarios)	3	2

Figura 16.

Poder comercial de proveedores.

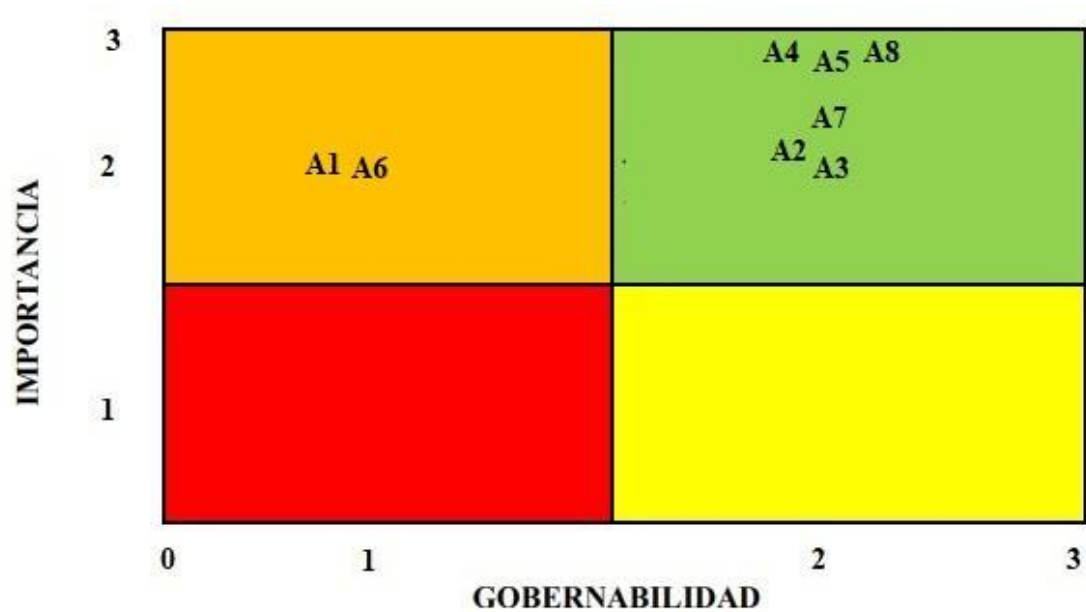


Tabla 27.

Objetivo estratégico 5.

Objetivo 5: Comunicación interna en el trabajo.			
Reducir		Crear	
A1) Complejidad organizacional.		A3) Escenarios de empoderamiento.	
A2) Crítica profesional.		A4) Feedback mensual.	
Incrementar		Eliminar	
A5) Importancia de los roles de comunicación.		A7) Barreras jerárquicas.	
A6) Medios de comunicación asertiva.		A8) Información distorsionada.	
No. Acción	Acción	Impor.	Gober.
A1	Complejidad organizacional.	2	2

A2	Crítica profesional.	2	1
A3	Escenarios de empoderamiento.	3	3
A4	Feedback mensual.	3	2
A5	Importancia de los roles de comunicación.	2	2
A6	Medios de comunicación asertiva.	2	3
A7	Barreras jerárquicas.	3	2
A8	Información distorsionada.	2	1

Figura 17.

Comunicación interna en el trabajo.

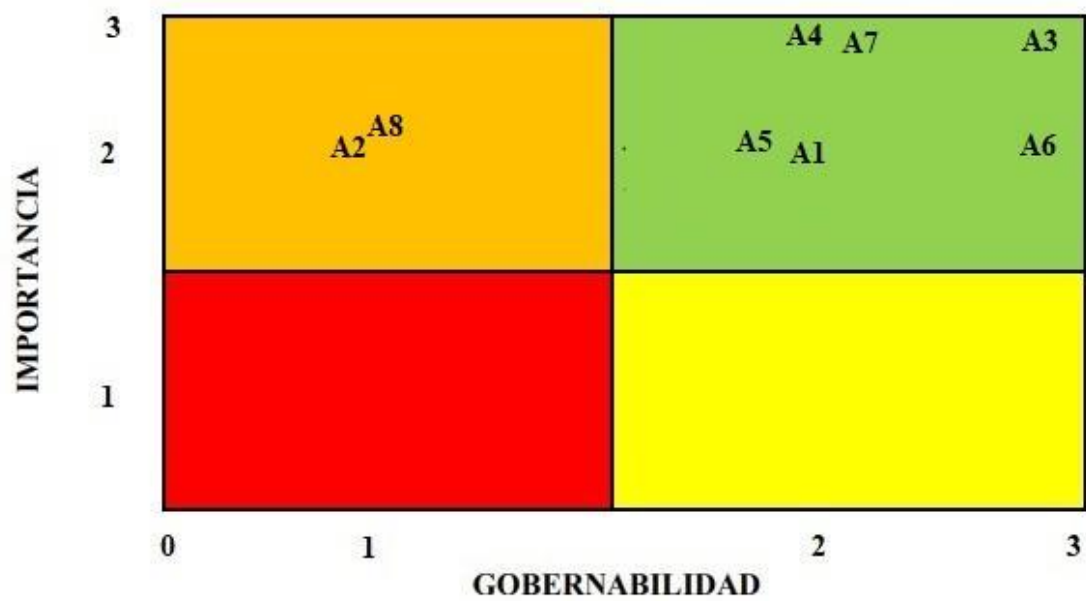


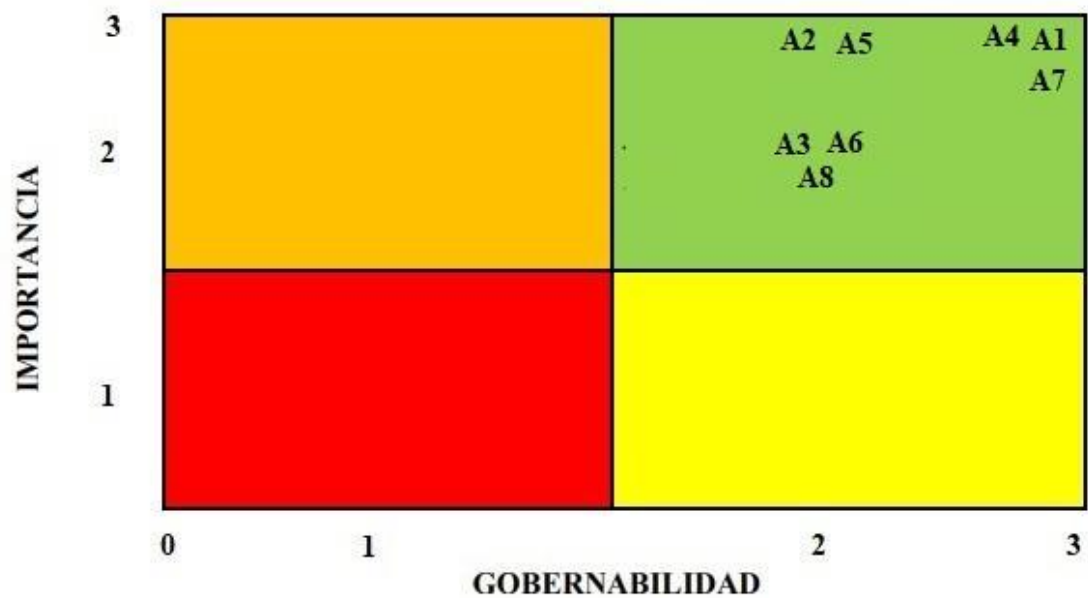
Tabla 28.

Objetivo estratégico 6.

Objetivo 6: Incremento anual del margen bruto.			
Reducir		Crear	
A1) Gastos operativos.		A3) Auditoría de gastos de equipamiento y mantenimiento.	
A2) Pérdidas de inversión.		A4) Estrategias comerciales.	
Incrementar		Eliminar	
A5) Precio de venta del servicio.		A7) Problemas de gestión.	
A6) Incentivo al personal con base en margen de ventas.		A8) Amortización de préstamos.	
No. Acción	Acción	Impor.	Gober.
A1	Gastos operativos.	3	3
A2	Pérdidas de inversión.	3	2
A3	Auditoría de gastos de equipamiento y mantenimiento.	2	2
A4	Estrategias comerciales.	3	3
A5	Precio de venta del servicio.	3	2
A6	Incentivo al personal con base en margen de ventas.	2	2
A7	Problemas de gestión.	3	3
A8	Amortización de préstamos.	2	2

Figura 18.

Incremento anual del margen bruto.



11.1.4. Consolidación del árbol de pertinencias.

Objetivo	Acciones	Ejecución
1) Verificación del 100 % de las máquinas e implementos deportivos; Garantía y mantenimiento periódicamente de los implementos deportivos.	Reducir costos adicionales por logística y mantenimiento.	Largo plazo
	Reducir elementos innecesarios y no garantizados que se encuentren en las instalaciones.	Mediano plazo
	Incrementar la adquisición de máquinas multifuncionales.	Inmediato
	Incrementar el portafolio de proveedores para una mejor selección.	Largo plazo

	Crear acuerdos comerciales con proveedores.	Mediano plazo
	Crear espacios de óptimas condiciones.	Mediano plazo
	Eliminar costos adicionales en la gestión de compras.	Largo plazo
	Eliminar costos extraordinarios por la adquisición de maquinaria importada.	Largo plazo
2) Desempeño de los profesionales; Exigir una verificación de crossfit level 3 a sus entrenadores y 4 certificaciones deportivas.	Exceso de horas laborales.	Inmediato
	Estrés laboral.	Mediano plazo
	Canales de comunicación.	Mediano plazo
	Colaboración grupal entre los departamentos.	Largo plazo
	Horarios de integración y esparcimiento.	Largo plazo
	Incentivos y bonificaciones.	Mediano plazo
	Infraestructura inadecuada.	Largo plazo
	Carencia de responsabilidades.	Mediano plazo
3) Flujo de efectivo; 8 de cada 10 usuarios adquieren el plan semestral.	Reducir cuentas por cobrar.	Mediano plazo
	Reducir los tiempos de espera de pagos.	Largo plazo
	Incrementar las suscripciones y programas nutricionales.	Inmediato
	Incrementar prolongación en los planes de suscripción con renovación	Inmediato

	instantánea.	
	Crear descuentos por pago inmediato.	Largo plazo
	Crear opciones de pago digital.	Mediano plazo
	Eliminación gastos activos.	Mediano plazo
	Eliminación de inmediatez de pagos para incremento de capacidad.	Largo plazo
4) Poder comercial frente a proveedores; 40% Ahorro en los gastos en maquinaria colombiana apostando a lo local en peso colombiano.	Reducir intereses agregados a la negociación.	Mediano plazo
	Reducir tiempo de espera de solicitudes.	Inmediato
	Incrementar periodos de días pago.	Largo plazo
	Incrementar portafolio de productos y servicios de negociación.	Mediano plazo
	Crear convenios periódicamente.	Inmediato
	Crear créditos rotativos.	Mediano plazo
	Eliminar costo de logística y transporte.	Largo plazo
	Eliminar canales logísticos.	Largo plazo
5) Comunicación interna en el trabajo; Comunicación inmediata y directa entre los diferentes niveles de la organización.	Reducir la complejidad organizacional.	Inmediato
	Reducir la crítica profesional.	Mediano plazo
	Incrementar la importancia de roles de comunicación.	Inmediato
	Incrementar los medios de comunicación asertiva.	Mediano plazo
	Crear escenarios de empoderamiento.	Mediano plazo

	Crear feedbacks mensuales.	Largo plazo
	Eliminar barreras jerárquicas.	Inmediato
	Eliminar información distorsionada.	Mediano plazo
6) Incremento anual del margen	Reducir gastos operativos.	Mediano plazo
bruto; 23% de mejora en el	Reducir pérdidas de inversión.	Inmediato
margen bruto.	Incrementar precio de venta del	Mediano plazo
	servicio.	
	Incrementar incentivos al personal	Largo plazo
	según margen de ventas.	
	Crear auditoría de gastos.	Mediano plazo
	Crear estrategias comerciales.	Inmediato
	Eliminar problemas de gestión.	Inmediato.
	Eliminar amortización de préstamos.	Mediano plazo

11.1.5. Tablero de control

Visión: Ser el gimnasio de crossfit líder en la región Nororiental de Colombia para el año 2027 , generando programas de desarrollo y bienestar personal a los usuarios, grupos empresariales y colaboradores.

Reto: Boxer Crossgym reconocido como el mejor centro de acondicionamiento físico del nororiente de Colombia al año 2028.

Variable	Indicador	Objetivo Estratégico	Frecuencia de Medición	Iniciativas	Comportamiento	Resultado	Responsable
Maquinaria de Primera Calidad	Número de Maquinas	Verificación del 100% de máquinas e implementos deportivos.	Semestral	Reducir costos adicionales por logística y mantenimiento. Reducir elementos innecesarios.	Tolerable Óptimo	Actualmente este se encuentra en un proceso de renovación constante.	Operativos Compras

Incrementar adquisición de máquinas.	Tolerable
Incrementar portafolio de proveedores.	Tolerable
Crear acuerdos comerciales.	Óptimo
Crear espacios de óptimas condiciones.	Óptimo
Eliminar costos adicionales.	Tolerable
Eliminar costos extraordinarios por compras.	Tolerable

Variable	Indicador	Objetivo Estratégico	Frecuencia de Medición	Iniciativas	Comportamiento	Resultado	Responsable
----------	-----------	----------------------	------------------------	-------------	----------------	-----------	-------------

Desempeño	Capacidades	Certificar	Anual	Reducir el exceso	Óptimo	Actualmente	Recursos
de	de cada	a cada		de horas laborales.		se encuentra	humanos
los	colaborador	funcionario.		Reducir el estrés	Tolerable	en proceso	
profesionales				laboral.		de mejora	
				Incrementar los	Tolerable	continua.	
				canales de			
				comunicación.			
				Incrementar la	Óptimo		
				colaboración entre			
				departamentos.			
				Crear horarios de	Tolerable		
				integración.			
				Crear incentivos y	Tolerable		
				bonificaciones.			
				Eliminar	Tolerable		
				infraestructura			

inadecuada.

Eliminar la carencia Tolerable

de responsabilidades.

Variable	Indicador	Objetivo Estratégico	Frecuencia de Medición	Iniciativas	Comportamiento	Resultado	Responsable
Flujo de efectivo	Liquidez	8 de cada 10 usuarios adquieren el plan semestral.	Semestral	Reducir cuentas por cobrar.	Óptimo	Proceso de mejora constante	Financiero
				Reducir tiempos de espera.	Tolerable	para la adquisición de nuevos usuarios	
				Incrementar suscripciones y programas nutricionales.	Óptimo	en planes semestrales, permitiendo una mayor captación de dinero.	
				Incrementar prolongación en planes de	Tolerable		

suscripción.

Crear descuentos Tolerable

por pronto pago.

Crear opciones de Tolerable

pago digital.

Eliminar gastos Óptimo

activos.

Eliminar inmediatez Tolerable

de pagos.

Variable	Indicador	Objetivo Estratégico	Frecuencia de Medición	Iniciativas	Comportamiento	Resultado	Responsable
Poder comercial frente a los proveedores		40% Ahorro en los gastos en maquinaria comprando a proveedores	Semestral	Reducir interés agregado a negociaciones. Reducir tiempo de espera.	Tolerable Óptimo	Fuerza de negociación con los proveedores determinando los tiempos de espera y	Comercial

locales.	Incrementar periodos de días de pago.	Tolerable	formas de pago.
	Incrementar portafolio de proveedores.	Tolerable	
	Crear nuevos convenios.	Óptimo	
	Crear créditos rotativos.	Tolerable	
	Eliminar costo de logística y transporte.	Tolerable	
	Canales intermediarios.	Tolerable	

Variable	Indicador	Objetivo Estratégico	Frecuencia de Medición	Iniciativas	Comportamiento	Resultado	Responsable
Comunicación	Relaciones	Comunicación	Mensual	Reducir	Óptimo	Canales de	Recursos

interna en el trabajo	internas	inmediata y	complejidad		comunicación	Humanos
		directa entre	organizacional.		directos logrando	
		los diferentes	Reducir crítica	Tolerable	una efectiva y	
		niveles de la	profesional.		mejorando la	
		organización.	Incrementar	Tolerable	relación grupal.	
			importancia de			
			roles.			
			Incrementar	Óptimo		
			medios de			
			comunicación			
			asertiva.			
			Crear escenarios	Óptimo		
			de empoderamiento.			
			Crear feedback.	Tolerable		
			Eliminar barreras	Óptimo		
			jerárquicas.			
			Eliminar	Tolerable		
			información			
			distorsionada.			

Variable	Indicador	Objetivo Estratégico	Frecuencia de Medición	Iniciativas	Comportamiento	Resultado	Responsable
Incremento del margen bruto	Estados financieros	Incremento del 23% margen bruto anual	Anual	Reducir gastos operativos Reducir pérdidas de inversión. Incrementar el precio de venta del servicio ofrecido. Incrementar el incentivo individual Crear auditoría de gastos. Crear estrategias comerciales. Eliminar problemas de gestión. Eliminar amortización de préstamos.	Óptimo Tolerable Tolerable Tolerable Tolerable Óptimo Tolerable Tolerable		Financiero

12. Conclusiones

- A través del software MICMAC, se logró identificar las variables clave que son fundamentales para la definición de las estrategias a seguir y la propuesta de posibles escenarios. Esto permitió tener un enfoque más preciso y estructurado en la toma de decisiones estratégicas.
- La participación de un grupo de expertos con amplio conocimiento del entorno y experiencia en el ámbito deportivo fue crucial para obtener una visión general y enfocada. La herramienta SMIC también desempeñó un papel fundamental al proporcionar un marco de análisis integral.
- Durante la construcción del plan prospectivo estratégico, se llevó a cabo un análisis interno y externo que permitió identificar todas las variables por área, con el objetivo de fortalecer y alcanzar los objetivos establecidos.
- Gracias a la planeación prospectiva estratégica, Boxer Crossgym se proyecta como el box mejor consolidado en Norte de Santander y Santander en un futuro. Mediante la reorientación de las acciones y esfuerzos, la organización aspira a obtener el reconocimiento por el cual ha luchado.
- Según el análisis de la matriz de factores externos (MEFE), Boxer Crossgym cuenta con oportunidades de mejora significativas para aprovechar en el futuro, especialmente considerando el crecimiento del deporte del crossfit. Una de las principales oportunidades consiste en evitar la monotonía y mantener la motivación de los clientes.
- Según el análisis de la matriz de factores internos, se revela un balance positivo para Boxer Crossgym, con fortalezas superiores a las debilidades. Al implementar mejoras estratégicas en el inventario, servicios especializados, presencia en línea, etc.

13. Recomendaciones

Realizar un análisis financiero es una recomendación clave para evaluar las acciones estratégicas propuestas en el plan prospectivo de Boxer Crossgym. Este análisis permitirá determinar la viabilidad económica de dichas acciones, así como evaluar los costos financieros y los posibles retornos de inversión asociados.

A continuación, se presentan algunos pasos que pueden ayudar en el proceso de análisis financiero:

1. Evaluación de costos
2. Estimación de ingresos
3. Cálculo del retorno de inversión (ROI)
4. Evaluación de rentabilidad
5. Consideración de riesgos
6. Toma de decisiones fundamentadas

Un análisis financiero detallado permitirá a Boxer Crossgym tener una visión clara de los costos, riesgos y beneficios asociados con las acciones estratégicas propuestas en el plan prospectivo. Esto facilitará la toma de decisiones y la asignación adecuada de recursos financieros para alcanzar los objetivos establecidos.

14. Referencias

Montse, Peñarroya. (25 de Febrero de 2020). *Matriz de macrosegmentación*. Disponible en:

<https://www.montsepenarroya.com/que-es-la-macro-segmentacion-y-para-que-sirve/>

Nicole Carroll, Chief Brand Officer. *Qué es crossfit*. Disponible en:

<https://www.crossfit.com/what-is-crossfit/>

Madbox (2017). *Planeación estratégica*. Disponible en:

<https://planeacionestrategicamadbox.wordpress.com/2017/05/17/analisis-pest/>

Madbox. *Análisis y diagnóstico madbox*. Disponible en:

<https://planeacionestrategicamadbox.wordpress.com/author/lualcala13/>

Smith, S.M., Sommer, A.J., Starkoff, B.E., Devor, S.T. (2013). *CrossFit-based high intensity power training improves maximal aerobic fitness and body composition*. *Journal of Strength and Conditioning*. Disponible en:

https://g-se.com/uploads/blog_adjuntos/crossfit_based_high_intensity_power_training_improves_maximal_aerobic_fitness_and_body_composition..pdf

Reika Morgan (2022), *Functional Training For Masters Athletes*. Disponible en:

<https://theprogrm.com/functional-training-for-masters-athletes/>