

**Universidad Católica de Santa María**  
**Facultad de Ciencias Económico Administrativas**  
**Escuela Profesional de Administración de Empresas**



**Diseño de un plan estratégico para la mejora de la competitividad, Box 360, Arequipa,  
2022**

Tesis presentada por la Bachiller:

**Molina Adriazola, Nataly Lizeth**

**ORCID: 0009-0008-2734-9620**

para optar el Título Profesional de:  
Licenciada en Administración de Empresas

Asesor:

**Dr. Vargas Espinoza, Luis**  
**ORCID: 0000-0002-9445-821X**

**Arequipa – Perú**

**2024**

UCSM-ERP

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA**

**ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TITULACIÓN CON TESIS**

**DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR**

Arequipa, 12 de Junio del 2024

**Dictamen: 008672-C-EPAE-2024**

Visto el borrador del expediente 008672, presentado por:

**2017223212 - MOLINA ADRIAZOLA NATALY LIZETH**

Titulado:

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD, BOX 360,  
AREQUIPA, 2022**

Nuestro dictamen es:

**APROBADO**

Titulo Profesional/Titulo de Segunda Especialidad/Grado Académico a optar:

**LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**29621879 - RIVERO FERNANDEZ RENZO RIMANETH  
DICTAMINADOR**



**41635889 - LEWIS ZUÑIGA PATRICIO FEDERICO  
DICTAMINADOR**



**29722010 - ALARCON MANSILLA JUAN MANUEL  
DICTAMINADOR**



# Diseño de un plan estratégico para la mejora de la competitividad, Box 360, Arequipa, 2022

## INFORME DE ORIGINALIDAD

6%

INDICE DE SIMILITUD

5%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	2%
2	docslide.us Fuente de Internet	1%
3	sired.udenar.edu.co Fuente de Internet	1%
4	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
5	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	<1%
6	ciencia.lasalle.edu.co Fuente de Internet	<1%
7	edoc.pub Fuente de Internet	<1%
8	vsip.info Fuente de Internet	<1%
9	go.gale.com Fuente de Internet	

## DEDICATORIA

A mi familia, por su apoyo incondicional a lo largo de mi vida; a todos mis *coaches* y compañeros de CrossFit, alrededor del mundo, quienes fomentaron mi pasión por este deporte; y a todas aquellas personas que me mantuvieron motivada en el proceso. Gracias por su disposición, colaboración y comprensión.



## AGRADECIMIENTO

A mis asesores, por su disposición y constante retroalimentación; a mis docentes universitarios y jefes, por todas sus enseñanzas en las aulas, centro laboral y fuera de ellos.



## RESUMEN

La presente Tesis desarrolla un plan estratégico para el centro de entrenamiento de CrossTraining, “Box360”. El objetivo de la investigación es mejorar la competitividad de la empresa dentro de su entorno gracias al planteamiento y ejecución de estrategias.

En la Etapa de Formulación y Diseño de Estrategias se realizó el diagnóstico situacional de la empresa a nivel externo e interno, utilizando las técnicas recolección de datos cualitativas: Observación no participante, análisis documental y Focus Group. Así también, se desarrollaron las matrices: MEFE, MPC, MEFI, MIE, MIO, BCG, PEYEA, FODA, MCPE, MR y ME. Una vez obtenida la información, se procedió al análisis, que dio como resultado siete estrategias.

La Etapa de Implementación se propuso un modelo CANVAS, el cual determina la propuesta de valor, actividades y recursos necesarios para cumplir los objetivos empresariales y se plantearon las políticas necesarias para la implementación de las estrategias desarrolladas.

En la Etapa de Evaluación, se utilizó un Mapa Estratégico para visualizar gráficamente la relación de las estrategias entre ellas y acorde a líneas estratégicas y perspectivas. Posteriormente se planteó la Matriz Balanced ScoreCard donde se definieron índices y estándares de cumplimiento para cada objetivo a largo plazo.

Se obtuvieron cinco conclusiones: 1) Implementar el plan estratégico propuesto generará impactos positivos en la competitividad y posicionamiento de la empresa en el mercado. 2) Las principales oportunidades del sector son la naturaleza del entrenamiento, el crecimiento de las redes sociales y la tenencia de características valoradas por el mercado en comparación de la competencia; en las principales amenazas se encuentra el incremento de la competencia directa e indirecta y, el elevado costo del deporte; mientras que en las principales fortalezas se reconoció a la buena identidad de marca y las buenas relaciones interpersonales; entre las principales debilidades se encuentran la falta de seguimiento en el embudo de conversión, la demora en la respuesta administrativa, la dedicación parcial del *staff* a las labores de la empresa, y, las pocas utilidades obtenidas. 3) La propuesta de valor se basa en su slogan “la comunidad fitness más chévere de Arequipa”, para potenciarla se desarrolló un modelo CANVAS en el Capítulo V inciso 1.1. 4) Se plantearon 7 objetivos empresariales a largo plazo, para alcanzarlos se plantearon estrategias según la matriz FODA y que posteriormente fueron filtradas, quedando finalmente un total de 7. 5) En el capítulo VI, inciso 1.2.2. se desarrolla la matriz de Balanced ScoreCard, la cual, en función a los objetivos a largo plazo, define cuáles serán los indicadores de cumplimiento, cómo serán calculados y la meta de cumplimiento.

**Palabras Clave:** Plan Estratégico, Estrategia, Competitividad, Box360, CrossFit, Fitness.

## ABSTRACT

The present thesis develops a strategic plan for the Cross Training center, "Box60." The objective of the research is to improve the company's competitiveness within its environment through the formulation and execution of strategies.

In the Stage of Formulation and Strategy Design, a situational diagnosis of the company was conducted externally and internally, using qualitative data collection techniques: Non-participant observation, documentary analysis, and Focus Groups. Additionally, the following matrices were developed: MEFE, MPC, MEFI, MIE, MIO, BCG, PEYEA, SWOT, MCPE, MR, and ME. Once the information was obtained, analysis was carried out, resulting in seven strategies.

The Implementation Stage proposed a CANVAS model, which determines the value proposition, activities, and resources needed to achieve business objectives, and policies necessary for the implementation of the developed strategies were outlined.

In the Evaluation Stage, a Strategic Map was used to graphically visualize the relationship between strategies and according to strategic lines and perspectives. Subsequently, the Balanced Scorecard Matrix was proposed, defining indices and compliance standards for each long-term objective.

Five conclusions were drawn: 1) Implementing the proposed strategic plan will generate positive impacts on the competitiveness and positioning of the company in the market. 2) The main opportunities in the sector include the nature of the training, the growth of social networks, and possessing characteristics valued by the market compared to the competition; the main threats include increased direct and indirect competition and the high cost of sports; while the main strengths include good brand identity and good interpersonal relationships; among the main weaknesses are the lack of follow-up in the conversion funnel, delays in administrative response, partial dedication of staff to company tasks, and short-term financial gain. 3) The value proposition is based on its slogan "the coolest fitness community in Arequipa", and to enhance it, a CANVAS model was developed in Chapter V section 1.1. 4) Seven long-term business objectives were proposed, and to achieve them, strategies were devised according to the SWOT matrix and subsequently filtered, resulting in a total of seven. 5) Chapter VI, section 1.2.2., develops the Balanced Scorecard matrix, which, based on long-term objectives, defines the compliance indicators, how they will be calculated, and the compliance target.

**Keywords:** Strategic Plan, Strategy, Competitiveness, Box360, CrossFit, Fitness.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	3
AGRADECIMIENTO .....	4
RESUMEN .....	5
ABSTRACT .....	6
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	7
ÍNDICE DE TABLAS .....	11
ÍNDICE DE FIGURAS .....	13
INTRODUCCIÓN.....	14
CAPÍTULO I.....	16
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	17
1.1. Enunciado del Problema .....	17
1.2. Descripción del problema .....	17
1.2.1. Campo, Área y Línea.....	17
1.2.2. Tipo de problema .....	17
1.3. Variables .....	18
1.3.1. Análisis de variables.....	18
1.3.2. Operacionalización de variables.....	18
1.3.3. Matriz de consistencia.....	20
1.4. Interrogantes básicas.....	22
1.4.1. Interrogante general.....	22
1.4.2. Interrogantes específicas .....	22
1.5. Objetivos .....	22
1.5.1. Objetivo General .....	22
1.5.2. Objetivos específicos.....	22
1.6. Justificación. ....	22
1.6.1. Justificación social: .....	22
1.6.2. Justificación profesional:.....	22
1.6.3. Justificación académica:.....	22
1.6.4. Justificación practica: .....	23
CAPÍTULO II.....	24
1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO .....	25
1.1. Marco conceptual.....	25

1.1.1. Planeamiento estratégico.....	25
1.1.2. Dirección Organizativa.....	33
1.1.3. Diagnóstico Institucional.....	37
1.1.4. Diseño de la estrategia.....	44
1.1.5. Competitividad.....	56
1.1.6. Satisfacción.....	66
1.2. Bases conceptuales.....	66
1.2.1. Estrategia.....	66
1.2.2. Competitividad.....	66
1.2.3. CrossFit.....	66
1.2.1. CrossFit Inc.....	66
1.2.2. CrossFitter.....	66
1.2.3. Box.....	66
1.2.1. Coach.....	66
1.2.2. WOD.....	66
1.2.3. Drop In.....	67
1.3. Antecedentes.....	67
1.3.1. Antecedentes Internacionales.....	67
1.3.2. Antecedentes Nacionales.....	68
1.3.3. Antecedentes Locales.....	69
1.4. Hipótesis.....	70
1.4.1. Hipótesis general.....	70
1.4.2. Hipótesis específicas.....	70
CAPÍTULO III.....	71
1. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL.....	72
1.1. Técnicas e instrumentos.....	72
1.2. Campo de Verificación.....	73
1.2.1. Ámbito.....	73
1.2.2. Temporalidad.....	73
1.2.3. Unidades de Estudio.....	73
1.3. Estrategia de recolección de Datos.....	73
CAPÍTULO IV.....	74
1. DIAGNÓSTICO.....	75
1.1. Generalidades.....	75
1.1.1. Sector.....	75

1.1.2. La empresa .....	76
1.2. Análisis PESTEC .....	79
1.2.1. Político .....	79
1.2.2. Económico.....	81
1.2.3. Social.....	85
1.2.4. Tecnológico.....	86
1.2.5. Ecológico.....	89
1.2.6. Competencia (Las fuerzas de PORTER).....	90
1.2.7. Matriz de Análisis de los Factores Externos (MEFE).....	102
1.3. Análisis AMOFHIT .....	105
1.3.1. Administración y gerencia.....	105
1.3.2. Marketing y ventas .....	108
1.3.3. Operaciones, logística e infraestructura .....	119
1.3.4. Finanzas y contabilidad.....	126
1.3.5. Recursos humanos.....	129
1.3.6. Sistema de información y comunicaciones .....	134
1.3.7. Tecnología, investigación y desarrollo.....	135
1.3.8. Matriz de Análisis de los Factores Internos (MEFI) .....	135
1.3.9. Matriz Interna – Externa (MIE).....	138
1.3.10. Determinación de objetivos.....	139
1.4. Proceso estratégico.....	142
1.4.1. Matriz FODA .....	143
1.4.2. Matriz Analítica de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA) .....	145
1.4.3. Matriz de Boston Consulting Group (BCG) .....	147
1.4.4. Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE) .....	152
1.4.5. Matriz de Rumelt (MR).....	153
1.4.6. Matriz de Ética (ME).....	155
CAPÍTULO V.....	158
1. PROPUESTA DE VALOR.....	159
1.1. Propuesta de valor.....	160
1.2. Canales.....	160
1.3. Relaciones con el cliente.....	160
1.4. Flujo de ingresos .....	161
1.5. Actividades clave .....	161

1.6. Recursos clave .....	162
1.7. Aliados clave.....	162
1.8. Segmentación del consumidor .....	162
1.9. Estructura de costos .....	163
CAPÍTULO VI .....	164
1. PLAN ESTRATÉGICO.....	165
1.1. Dirección e implementación .....	165
1.1.1. Objetivos a corto plazo.....	165
1.1.2. Políticas .....	170
1.1.3. Políticas y Estrategias.....	170
1.1.4. Actividades y recursos .....	172
1.1.5. Planteamiento de Organigrama .....	189
1.2. Control y evaluación.....	190
1.2.1. Mapa estratégico.....	190
1.2.2. Medición estratégica.....	192
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	197
1. Conclusiones.....	198
2. Recomendaciones .....	201
REFERENCIAS .....	202
ANEXOS .....	207
Anexo 1: Ficha Técnica de Entrevista – Jesús Chávez, atleta y Diseñador Gráfico en BOX360 .....	207
Anexo 2: Ficha Técnica de Entrevista – Margarita Melgar, Actual propietaria de BOX360 .....	208
Anexo 3: Ficha Técnica y Guía De Indagación Focus Group – Fitness .....	209
Anexo 4: Ficha Técnica y Guía de Indagación Focus Group – Grupo de CrossFit.....	210
Anexo 5: Clubes Deportivos en el Registro Nacional del Deporte (IPD) <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
Anexo 6: Ligas Deportivas en el Registro Nacional del Deporte (IPD) .. <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
Anexo 7: Ficha Técnica de Observación de Campo .....	211
Anexo 8: Reporte de Meta Business Suite .....	212

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Operacionalización de las variables</i> .....	18
Tabla 2 <i>Matriz de consistencia</i> .....	20
Tabla 3 <i>Niveles de estrategia</i> .....	26
Tabla 4 <i>Clasificación de la estrategia</i> .....	26
Tabla 5 <i>Las 5 tareas del Proceso Estratégico</i> .....	29
Tabla 6 <i>Factores que analizar en el Planeamiento Estratégico</i> .....	31
Tabla 7 <i>Dificultades sociales en la construcción de la Cultura Corporativa</i> .....	33
Tabla 8 <i>Significado de metodología SMART</i> .....	36
Tabla 9 <i>Etapas de la Formulación estratégica</i> .....	44
Tabla 10 <i>Cuadro Explicativo Estrategias FODA</i> .....	48
Tabla 11 <i>Plantilla para calificación de factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)</i> .....	51
Tabla 12 <i>Plantilla para calificación de factores determinantes de la estabilidad de la industria (EI)</i> .....	51
Tabla 13 <i>Plantilla para calificación de factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)</i> .....	52
Tabla 14 <i>Plantilla para calificación de factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)</i> .....	52
Tabla 15 <i>Relación entre el nivel de imagen y los componentes</i> .....	61
Tabla 16 <i>Niveles de Certificación en CrossFit</i> .....	88
Tabla 17 <i>Principales intereses del público</i> .....	90
Tabla 18 <i>Competidores directos de Box360</i> .....	92
Tabla 19 <i>Competidores indirectos de Box360</i> .....	94
Tabla 20 <i>Tipos de negocios que pueden ser considerados servicios sustitutos</i> .....	98
Tabla 21 <i>Matriz de Perfil Competitivo para Box360</i> .....	100
Tabla 22 <i>Matriz de evaluación de Factores Externos</i> .....	103
Tabla 23 <i>Membresías de Box360</i> .....	112
Tabla 24 <i>Redes Sociales de la marca Box360</i> .....	114
Tabla 25 <i>Descuentos en membresías Box360</i> .....	118
Tabla 26 <i>Horarios de atención al cliente de lunes a viernes</i> .....	122
Tabla 27 <i>Horarios de atención al cliente sábados</i> .....	122
Tabla 28 <i>Porcentaje de ocupación por clase de lunes a viernes según Capacidad Estimada</i>	

.....	123
Tabla 29 <i>Porcentaje de ocupación por clase de sábados según Capacidad Estimada y Capacidad Real</i> .....	124
Tabla 30 <i>Fuentes de ingreso de Box360</i> .....	127
Tabla 31 <i>Cantidad de personas inscritas según tipo de membresía</i> .....	127
Tabla 32 <i>Detalle de Ingresos Secundarios que obtiene Box360 (comida y bebida)</i> .....	128
Tabla 33 <i>Tipos de costos incurridos por BOX360</i> .....	129
Tabla 34 <i>Puestos en BOX360 y principales funciones</i> .....	130
Tabla 35 <i>Sueldos y beneficios por trabajador de Box360</i> .....	133
Tabla 36 <i>Matriz de evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....	136
Tabla 37 <i>Matriz de Intereses Organizacionales de Box360 (MIO)</i> .....	141
Tabla 38 <i>Presentación de la matriz FODA</i> .....	143
Tabla 39 <i>Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA) de Box360</i> .....	145
Tabla 40 <i>Principales estrategias arrojadas por la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i> .....	152
Tabla 41 <i>Matriz de Rumelt para estrategias de Box360</i> .....	153
Tabla 42 <i>Matriz de ética para estrategias de Box360</i> .....	156
Tabla 43 <i>Tabla de objetivos a largo y corto plazo</i> .....	166
Tabla 44 <i>Tabla de políticas para consecución de objetivos Box360</i> .....	170
Tabla 45 <i>Tabla de Actividades y Recursos</i> .....	172
Tabla 46 <i>Matriz Balanced ScoreCard</i> .....	192

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Modelo secuencial de procesos estratégicos</i> .....	32
Figura 2 <i>Matriz PEYEA</i> .....	50
Figura 3 <i>Posición de la participación de mercado relativa en la industria</i> .....	53
Figura 5 <i>Organigrama formal</i> .....	78
Figura 6 <i>Organigrama de relaciones informales</i> .....	79
Figura 7 <i>Distribución de áreas durante la reactivación post-pandemia</i> .....	106
Figura 8 <i>Distribución de áreas luego del traspaso</i> .....	106
Figura 9 <i>Distribución de áreas luego del evento de inauguración de nuevo local</i> .....	107
Figura 10 <i>Imagotipo Box360 2017-2021</i> .....	110
Figura 11 <i>Imagotipo nuevo de Box360</i> .....	110
Figura 12 <i>Planta del local de Box360</i> .....	119
Figura 13 <i>Fotografía espacio de entrenamiento</i> .....	120
Figura 14 <i>Matriz Interna - Externa (MIE)</i> .....	139
Figura 15 <i>Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA) de Box360</i> .....	146
Figura 16 <i>Matriz BCG del mercado de CrossFit</i> .....	147
Figura 17 <i>Matriz BCG con denominación del cuadrante del mercado de CrossFit</i> .....	149
Figura 18 <i>Matriz BCG membresías de CrossFit</i> .....	150
Figura 19 <i>Matriz BCG membresías de CrossFit</i> .....	151
Figura 20 <i>Matriz CANVAS</i> .....	159
Figura 21 <i>Organigrama estratégico planteado para Box360</i> .....	189

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es resultado de la motivación de la tesista por el CrossFit como deporte y su entonces trabajo dentro del área de marketing de la organización, así como su conocimiento del modelo de negocio en diferentes ciudades y países que la llevó a plantear ideas de mejora y que se consolidan en el presente documento.

El CrossFit es una disciplina de surgimiento reciente, pero que ha venido creciendo rápidamente en el mercado *fitness* a nivel mundial como una actividad deportiva novedosa y poco rutinaria que busca mejorar el estado de salud de las personas y el desarrollo de todas sus capacidades físicas.

El mercado *fitness* en Arequipa ha venido diversificándose desde hace algunos años, en respuesta a la creciente demanda, lo que motivó la fundación de Box360. Este crecimiento fue afectado por la aparición de la pandemia, solo para remontar una vez más cuando las normas de distanciamiento social terminaron, trayendo como consecuencia una mayor diversificación en cuanto a los servicios de la oferta, con propuestas de valor novedosas según necesidades que presentaban distintos segmentos de mercado: estética, incremento del rendimiento deportivo y salud. Ante esta situación y la reciente toma de administración por parte de una nueva persona, es que la tesista planteó la idea de la realización de un plan estratégico para el box de CrossFit.

El plan estratégico se desarrolló basado, principalmente, en bibliografía de Fernando D'Alessio Ipinza (2008) en su libro: "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", apoyado, en bibliografía de Thompson I Peteraf et al. (2012) en su libro: "Administración Estratégica".

En este sentido, se desarrollaron tres etapas distribuidas en tres capítulos: Etapa de Formulación y Diseño de Estrategias, Etapa de Implementación y Etapa de Evaluación.

El presente trabajo está compuesto por cinco capítulos, el primero explica el planteamiento del problema, define el problema y delimita el proyecto, establece los objetivos del proyecto y justifica la realización del mismo según distintas perspectivas. En el segundo capítulo se profundiza en las bases teóricas, bases conceptuales, se presentan antecedentes a nivel internacional, nacional y local y, finalmente, se plantean las hipótesis generales y específicas. El tercer capítulo presenta aspectos de la metodología, las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos y el campo de verificación en la que se realizarán. Por su parte, luego de que los datos fueron procesados, los resultados de la investigación realizada se presentan en el capítulo cuatro, se exponen apartados que responden a la primera etapa de Formulación y Diseño con sus respectivas matrices. El capítulo cinco, por su parte, expone la propuesta de

valor, respondiendo a la fase de Implementación y, finalmente, dos matrices que corresponden a la fase de Evaluación. Así también, se desarrollaron siete estrategias para elevar la competitividad de Box360, siendo estas: 1) La promoción de la cultura *CrossFitter* como un mundo totalmente distinto por medio de las propias redes sociales y motivando a que los asistentes a clase también compartan sus entrenamientos de CrossFit); 2) La creación de una Sociedad e inclusión de accionistas o socios que inyecten capital al proyecto y la asignación de un gerente a tiempo completo a fin de evitar los problemas administrativos; 3) El desarrollo de un *buyer person* y estrategias de precios y comunicación en canales tradicionales y digitales enfocados al rango etario determinado; 4) La compra de implementos de vanguardia según los nuevos ejercicios y nuevos *skills* que se vean en los *CrossFit Games* y posicionarse como un box preparado en las tendencias a nivel mundial (dentro de los miembros o conocedores del CrossFit); 5) El enfoque en la promoción del CrossFit como un ejercicio completo y fuera de la rutina para el público recién inscrito, dar a conocer la marca y los requerimientos de ella, así como la intención del box en querer posicionarse a nivel mundial; 6) La implementación de servicios y productos complementarios que permitan cubrir nuevas necesidades de los clientes y 7) La demostración que un box de CrossFit es más que un centro de entrenamiento, es un centro deportivo completo tanto para deportistas como para personas que desean mejorar su salud o incursionar en el deporte cuidando su salud (por la naturaleza del ejercicio y los servicios complementarios a los que se tienen acceso).

Finalmente, se incluyen conclusiones y recomendaciones a considerar junto con la lista de la bibliografía y referencias que fueron consultadas y los Anexos necesarios para una mejor comprensión del trabajo.



## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Enunciado del Problema

Diseño de un plan estratégico para la mejora de la competitividad en “Box360”, Arequipa, 2022

### 1.2. Descripción del problema

A lo largo de los 5 años que lleva la empresa en el mercado arequipeño, Box360 ha venido presentando numerosos cambios como respuesta al contexto que tuvieron impacto positivo y negativo en el posicionamiento y competitividad dentro del rubro deportivo, más específicamente, de los centros de entrenamiento *CrossTraining*; sector que, durante el periodo mencionado, lleva sosteniendo su crecimiento a nivel mundial, nacional y, en el último año, local, evidenciado en el aumento de competencia directa como son los centros de entrenamiento especializado y, competencia indirecta gracias a la inclusión del *CrossTraining* en cadenas de gimnasios como RevoSport. No obstante, en el transcurso del 2022 y luego de haber soportado los golpes y sobrevivido a las restricciones impuestas por la situación de emergencia sanitaria a causa de la pandemia COVID-19, se suscitó la transformación más relevante hasta el momento, el cambio de propiedad y gerencia que implicó una inversión considerable para una ampliación, implementación y mejora de la infraestructura, así como la inclusión de nuevos miembros al equipo. Frente a esto y, considerando que desde su nacimiento, Box360 no ha contado con una definición clara de objetivos a largo plazo, sino más bien se ha enfocado en dar respuestas rápidas a las situaciones; por ello, se ha identificado la necesidad de implementar un plan estratégico que mantenga una relación viable entre los intereses de los nuevos propietarios para el desarrollo del negocio, como es lograr el liderazgo, y aprovechar las oportunidades del mercado de forma tal que la ventaja competitiva creada pueda ser sostenible en el tiempo.

#### 1.2.1. Campo, Área y Línea

- Campo: Ciencias Económicas Administrativas
- Área: Administración
- Línea: Gestión

#### 1.2.2. Tipo de problema

- Alcance: Exploratorio
- Enfoque: Cualitativo
- Tipo: Aplicativo

### 1.3. Variables

#### 1.3.1. Análisis de variables

Según el tipo y nivel de investigación

Variable independiente – Diseño de un Plan estratégico

Variable dependiente – Competitividad

#### 1.3.2. Operacionalización de variables

**Tabla 1**

*Operacionalización de las variables*

<i>Variables</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Subdimensiones</i>	<i>Indicadores</i>
Plan estratégico <i>Variable independiente</i>	DIAGNÓSTICO	IDENTIDAD	Misión Visión Valores Objetivos
		EXTERNO	Factores Políticas, Legales y gubernamentales Factores Económicos y financieros Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas Fuerzas Tecnológicas y Científicas Fuerzas Ecológicas y del Ambiente
		INTERNO	Administración y Gerencia Marketing y Ventas Operaciones Finanzas y Contabilidad Recursos Humanos Sistemas de Información y Comunicaciones Tecnología, Información y Desarrollo
		DEL MERCADO	Relación con clientes Relación con proveedores Rivalidad entre competidores (competidores y referentes) Amenaza de productos sustitutos Amenaza de nuevos competidores
		CANVAS	Matriz de Evaluación de Factores Externos Matriz Perfil Competitivo Matriz de Evaluación de Factores Internos Matriz de Intereses y Objetivos Matriz FODA
		ANÁLISIS SITUACIONAL	Matriz Analítica de Formación de Estrategias Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico
		GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción
		DISEÑO DE ESTRATEGIAS	ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS Matriz Boston Consulting Group
		ORGANIZACIÓN	# de cambios estructurales

	CONTROL Y SEGUIMIENTO		Matriz Balanced Score Card
Competitividad <i>Variable dependiente</i>	POSICIONAMIENTO	FIDELIZACIÓN DE CLIENTES	# recompra por cliente Periodo de rotación de recompra #Cantidad de inscripciones de nuevos clientes
	COSTO BENEFICIO	ROI	VENTAS/INVERSIÓN
	EFECTIVIDAD	EFICIENCIA	Nivel de productividad
		EFICACIA	Alcance de objetivos

**Nota. Elaboración propia.**





valor a través de método CANVAS?	valor a través del método CANVAS.	CANVAS permita determinar la propuesta de valor		Amenaza de nuevos competidores		Guía de entrevista Guía de Observación		
				CANVAS	Entrevista Observación	Guía de entrevista Guía de Observación		
				Matriz de Evaluación de Factores Externos	Análisis documental	Guía del análisis documental		
				Matriz de Evaluación de Factores Externos				
				Matriz Perfil Competitivo				
				Matriz Perfil Referencial				
			ANÁLISIS SITUACIONAL	Matriz de Intereses y Objetivos	Entrevista	Guía de entrevista		
				Matriz FODA	Análisis Documental	Guía de Análisis		
				Matriz Analítica de Formación de Estrategias	Análisis documental	Guía del análisis documental		
¿Cuáles son las líneas estratégicas a corto y largo plazo para la mejora competitiva?	Establecer las líneas estratégicas a corto y largo plazo para la mejora competitiva.	Es probable que establecer las líneas estratégicas a corto y largo plazo ayuden a mejorar la competitividad.	GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico	Análisis documental	Guía del análisis documental		
				Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción	Análisis documental	Guía del análisis documental		
			DISEÑO DE ESTRATEGIAS	Matriz BCG	Análisis documental	Guía del análisis documental		
				Propuesta de reestructuración organizacional	# de cambios estructurales	Observación		
				Propuesta de métodos de control y seguimiento	Matriz BCG	Análisis documental	Guía del análisis documental	
				Fidelización de clientes	# recompra por cliente	Análisis documental	Guía del análisis documental	
			COMPETITIVIDAD		Período de rotación de recompra	Análisis documental	Guía del análisis documental	
				Nuevos clientes	#Cantidad de inscripciones de nuevos clientes	Análisis documental	Guía del análisis documental	
				COSTO BENEFICIO	ROI	VENTAS/INVERSIÓN	Análisis documental	Guía del análisis documental
					Eficiencia del servicio	Nivel de productividad	Entrevista	Guía de entrevista
					Eficacia	Alcance de objetivos	Entrevista	Cuestionario

Nota. Elaboración propia.

## 1.4. Interrogantes básicas

### 1.4.1. Interrogante general

¿Cómo se diseña un plan estratégico para la mejora de la competitividad en Box360?

### 1.4.2. Interrogantes específicas

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa Box360?
- ¿Cuál es la propuesta de valor a través de método CANVAS?
- ¿Cuáles son las líneas estratégicas a corto y largo plazo para la mejora competitiva?
- ¿Cómo son los indicadores y mecanismos de control estratégico?

## 1.5. Objetivos

### 1.5.1. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para la mejora de la competitividad en Box360.

### 1.5.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico situacional a través de un análisis interno y externo
- Determinar la propuesta de valor a través del método CANVAS.
- Establecer las líneas estratégicas a corto y largo plazo para la mejora competitiva.
- Formular indicadores y mecanismos de control estratégico.

## 1.6. Justificación.

### 1.6.1. Justificación social:

Esta tesis es importante porque el plan estratégico en la empresa Box360 permitirá mejorar las condiciones de trabajo y métodos laborales para un mejor desempeño de los colaboradores, además, que la propuesta estratégica permite generar un mayor vínculo entre colaboradores y los usuarios, que consecuentemente fortalecen la comunidad interna.

### 1.6.2. Justificación profesional:

Este Proyecto de investigación permitirá la aplicación de todos los conocimientos adquiridos durante la formación universitaria y así potenciar el aprendizaje en esta área, ya que, estas acciones ayudarán en el crecimiento profesional y personal de la investigadora.

### 1.6.3. Justificación académica:

El desarrollo de un plan estratégico de este tipo, permitirá generar un antecedente investigativo en *CrossTraining*, actividad que desarrolla la empresa Box360 y ámbito que cuenta con escasa investigación; de forma tal que se permita establecer lineamientos para

futuras investigaciones similares. Además, este proyecto de investigación permitirá desarrollar el conocimiento en el área de dirección de empresas para aportar al conocimiento nacional y local.

#### **1.6.4. Justificación práctica:**

La empresa “BOX 360”, con una trayectoria de seis años, no cuenta con un plan estratégico para el mejoramiento de la competitividad en su rubro; es decir, el resultado de esta investigación ayudará a esta empresa arequipeña en su crecimiento corporativo y alcance de objetivos e interés.





## 1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

### 1.1. Marco conceptual

#### 1.1.1. Planeamiento estratégico

##### 1.1.1.1. Definición de estrategia

Según Jan Rivkin (como se cita en Thompson et al., 2012), “la estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones” (p.4).

Por su parte, según Hax y Majluf (1991, como se cita en D'Alessio, 2008), existen formas por las que el concepto de estrategia puede ser entendido, siendo estas: Un patrón de decisiones coherente e integrador; un medio para establecer el propósito en diferentes horizontes temporales y a diferentes niveles; así como una respuesta a las oportunidades y amenazas externas en función a las fortalezas y debilidades internas para poder determinar las ventajas competitivas.

Minstzberg et al. (1998), refieren las 5Ps de la estrategia, las cuales se presentan a continuación:

- Plan: Por ser una guía o curso de acción que propone mirar al futuro y hace referencia a una pauta de acción o maniobra.
- Patrón ordenado: Siendo un conjunto de acciones consecuentes en el tiempo y abarca el comportamiento que se desea que se produzca.
- Pauta de acción: Debiendo ser acciones a realizar para alcanzar objetivos ante las realizadas por sus competidores.
- Perspectiva: Posee una mirada interna e implica una manera particular de percibir el mundo, siendo, en tal sentido, la estrategia para la organización lo que la personalidad es para el individuo.
- Posición: Tiene una mirada hacia afuera, de tal forma que se busca ubicar a la organización en un entorno externo y en posiciones concretas.

Es decir, es posible entender la estrategia como las líneas base que orientan a la organización y los planes estratégicos son normalmente relacionados con estas líneas, sean correctas o no (Ramos, 2009).

Así mismo, se plantea que las estrategias tienen niveles cuya importancia de establecimiento radica en los problemas de medición partiendo de la estructura organización y el manejo de incentivos. Estos niveles, según Thompson et al. (2012) se encuentran representados en la

siguiente tabla:

**Tabla 3**

*Niveles de estrategia*

<b>Niveles de estrategia</b>	<b>Descripción</b>
Estrategia corporativa	Referente al desempeño combinado de los negocios en los que se diversificó la compañía y la sinergia entre estos.
Estrategia de negocios	Desarrolladas a nivel de industria, el gerente de la línea debe ver que las estrategias inferiores se encuentren alineadas con la general e informar a los administradores corporativas para la aprobación de ciertas acciones.
Estrategia de áreas funcionales	Son estrategias que agregan especificidad a la estrategia de negocios y deben ser compatibles a ella y entre sí mismas.
Estrategia operativa	Son estrategias aún más específicas y se desarrollan en unidades operativas específicas.

*Nota.* Planteamiento y descripción de 4 tipos de estrategias en una empresa en función a niveles, yendo de lo general a lo específico. Adaptado de “Administración estratégica”, Thompson et al., 2012.

Además, Hax y Majluf (citado por D’Alessio, 2008), plantean diferentes clasificaciones de la estrategia, y que se pueden visualizar a continuación:

**Tabla 4**

*Clasificación de la estrategia*

<b>Categoría</b>	<b>Tipo de estrategia</b>	<b>Descripción</b>
Según su alcance	Estrategia Explícita	La estrategia generada en un amplio proceso participativo siguiendo cursos de acción definidos y es comunicada interna y externamente.
	Estrategia Implícita	La estrategia fue creada deliberadamente, aunque existiendo una dirección y conocimiento de los objetivos de la organización.
Según la orientación de su formulación	Patrón de Acciones Pasadas	Estrategia que se dio como resultado de un patrón de acciones de decisiones pasadas.
	Planeada con visión a futuro	Estrategia que busca ser un medio para el cambio y define nuevos cursos de acción.

*Nota.* Clasificación de estrategias en función a su alcance, pudiendo ser explícita o implícita,

o según la orientación de su formulación, pudiendo basarse en un patrón de acciones pasadas o ser planeada con una visión a futuro. Adaptado de “El Proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, D’Alessio., 2018.

Thompson et al. (2012) plantea una clasificación adicional de la estrategia que D’Alessio (2008) considera como tipología:

- Estrategia Proactiva (o deliberada): Ideada y planeada para mejorar el desempeño financiero de la empresa y asegurar una ventaja competitiva.
- Estrategia Reactiva (o emergente): Que resultan de ser una reacción de adaptación ante sucesos inesperados de la empresa como consecuencia de que el contexto no es estático.

Sin embargo, es importante considerar que la estrategia tiene que ver con competir diferente y hacer lo que otros competidores no hacen, es decir, necesita de un elemento distintivo que genere una ventaja competitiva (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012). Por tal razón, será necesario considerar ciertos factores al momento de moldear una estrategia, los cuales Thompson et al. (2012) describen a continuación:

- Consideraciones de la sociedad, políticas, reguladoras y de la ciudadanía en función a cómo se responden a las expectativas del público y equilibrando intereses de los accionistas con el de la sociedad como un todo.
- Condiciones competitivas y atractivo general de la industria que se sabrá luego de haber hecho un estudio de las condiciones competitivas y la facultad de adaptación a estas.
- Oportunidades y amenazas del mercado, según las cuales se pueden tomar acciones ofensivas o defensivas.
- Fortalezas y debilidades de los recursos y habilidades competitivas, puesto que serán las bases competitivas de la estrategia y que buscará encontrar un equilibrio con los factores externos.
- Ambiciones personas y filosofía del negocio, según esto se determinarán los objetivos, valores éticos y la aversión al riesgo.
- Influencia de los valores compartidos y cultura que determinarán los compromisos éticos con propietarios, empleados, clientes, proveedores y la comunidad en general.

#### **1.1.1.2. Ventaja competitiva**

La ventaja competitiva es el desarrollo de una capacidad que satisfaga a los clientes de una forma más eficaz o más eficiente. Esta, debe ser sustentable, es decir, duradera y difícil de igualar o superar por los competidores, lo que llevará a que los clientes prefieran el producto

de la organización (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012).

Una empresa tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas (Arellano-Díaz, 2017).

Thompson et al. (2012) consideran que los planteamientos para una ventaja competitiva son básicamente: diferenciación, bajos costos, enfoque a determinado nicho de mercado y el híbrido (mezcla entre costo y diferenciación). Mientras mayor y más duradera sea la ventaja competitiva, mejores serán las perspectivas de posicionarse en el mercado y obtener más ganancias a largo plazo.

En el caso de las empresas que brindan servicios, el factor de éxito o subsistencia a Largo Plazo, será la opinión de los clientes sobre la prestación que se les da y que es usado para lograr diferenciación y separarse de la competencia (Arellano-Díaz, 2017).

Según Martín William B. (citado por Arellano-Díaz, 2017), para poder brindar un buen servicio al cliente es necesario considerar los siguientes puntos:

- Conocer sus necesidades.
- Buena bienvenida
- Hacerle sentir importante
- Hacerle sentir cómodo durante su presencia en la organización
- Ofrecer un servicio rápido sin descuidar los puntos anteriores.

### **1.1.1.3. Administración estratégica**

La administración estratégica es el proceso por el cual el administrador de determinada organización se plantea tres preguntas: ¿Cuál es nuestra situación actual? ¿Hacia dónde queremos llegar? Y ¿Cómo vamos a llegar? Siento esta última, la esencia de la administración estratégica y en función a ella generar un plan de acción para competir con éxito (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012).

Por su parte, D'Alessio (2008) llama a la administración estratégica directamente como proceso estratégico y lo define como “un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse para el futuro” (D'Alessio, 2008), usando como entradas la información del contexto externo e interno. El proceso se convierte en la actividad fundamental que debe ser desarrollada por el gerente, sobre quien es el responsable de administrarlo.

El proceso estratégico tiene como inherente el logro de los siguientes objetivos definidos por D'Alessio (2008):

- Productividad y competitividad: se busca alcanzar índices de desempeño satisfactorios

que evidencien uso óptimo de los recursos.

- Ética y legalidad: relacionado con las normas de comportamiento definidas por la moral y las escritas.
- Compromiso social: si las actividades desarrolladas por la organización beneficiarán a su comunidad.

Acorde con D'Alessio (2008), Thompson et al. (2012) mencionan que la Administración Estratégica o el Proceso Estratégico es responsabilidad de los altos administradores, pero en conjunto con los vicepresidentes de los departamentos, mandos medios y empresarios claves. Son 5 tareas principales que se deben desarrollar en el proceso en mención:

**Tabla 5**

*Las 5 tareas del Proceso Estratégico*

Tarea Clave	Descripción
Determinación de la visión estratégica, misión y valores	A fin de definir un rumbo a la para la compañía a la vez que motiva e inspira a su personal, entendiendo por misión al estado actual y propósito del negocio y a la visión al rumbo de la empresa en un largo plazo o dónde queremos llegar.
Establecimiento de objetivos	En función a los intereses de los administradores; los objetivos deberán ser de dos tipos: financieros y estratégicos, pudiendo ser integrados gracias al planteamiento de un cuadro de mando integral o Balanced Scorecard.
Diseño de una estrategia	Para alcanzar los objetivos planteados y considerando los tipos y los niveles detallados anteriormente. Aquí entra el concepto de plan estratégico.
Ejecución de la estrategia	Elegida y convertir el plan en acciones desarrolladas desde el nivel operativo
Control de los avances y evaluación de resultados	A fin de obtener un <i>feedback</i> y aplicar las correcciones necesarias en visión, misión, objetivos, la estrategia o los métodos de ejecución.

*Nota.* Planteamiento de las 5 tareas clave del proceso de Administración Estratégica. Adaptado de “Administración estratégica”, Thompson et al., 2012.

#### 1.1.1.4. Planteamiento estratégico

El Planeamiento estratégico es el conjunto de la visión, objetivos y estrategia para enfrentar las condiciones competitivas de la industria y superar a los competidores marcando una dirección futura y propósito de negocios, a su vez, puede contener un compromiso para asignar

recursos y especificar el periodo para alcanzar metas (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012).

Según Sánchez (2003) es importante considerar que el Planificación a Largo Plazo es sinónimo de Planeamiento Estratégico, cuando en realidad forma parte de él. El contexto (interno y externo) es dinámico y los cambios son inevitables como el desarrollo tecnológico, mientras que otros son resultado del propio esfuerzo, como el enfoque de la atención al cliente. El Planeamiento a Largo Plazo hace referencia a la proyección hacia el futuro, mientras que el Planeamiento Estratégico enlaza el pensamiento analítico (que sigue el método científico) y la intuición (basado en nuestro propio juicio y experiencia), es así como el “Planeamiento Estratégico involucra el dominio de temas como [...] nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades; el análisis del entorno competitivo y cambios tecnológicos, así como las implicancias de carácter financiero inherentes a las decisiones operativas, más conocidas como amenazas” (Sánchez, 2003).

Desde un punto de vista pedagógico, el Planeamiento estratégico trae ventajas adicionales como mantener el enfoque en el futuro y el presente, el refuerzo de los principios adquiridos en la Visión y Misión, fomenta la comunicación interdisciplinaria y asigna prioridades en el destino de los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa.

Tito (2003) menciona que para que todo Planeamiento Estratégico debe incluir el análisis de los factores entorno, recursos, expectativas y bases:

**Tabla 6**

*Factores que analizar en el Planeamiento Estratégico*

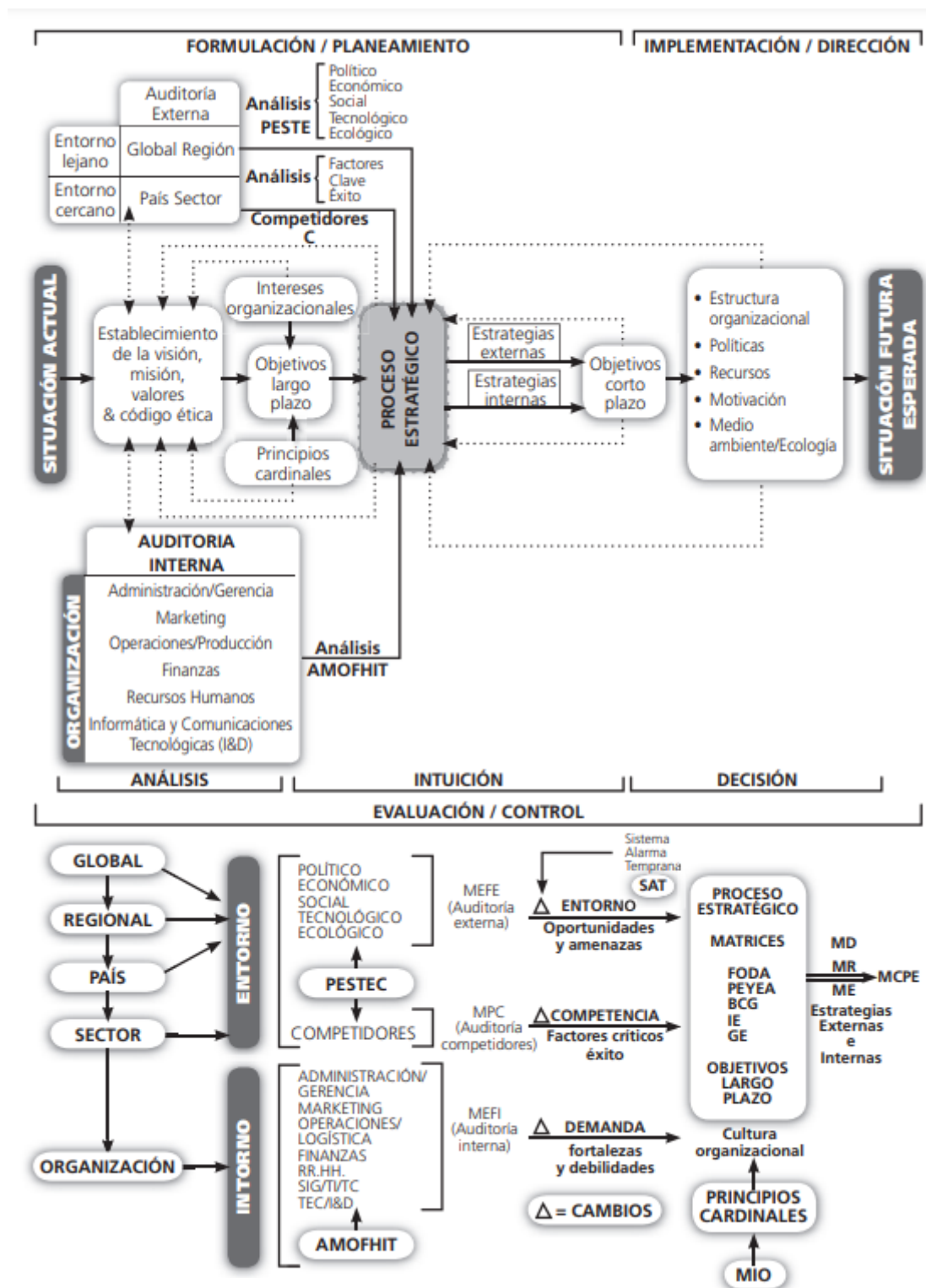
<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>
El entorno	Entendido como el contexto político, económico, tecnológico, social y cultural, el cual es cambiante y resulta diferente entre una industria y otra. Al analizar estas variables aparecerán oportunidades y posibles amenazas para la organización.
Los recursos	Entendidos como el factor interno y que se determinarán estudiando los puntos fuertes y débiles de la organización por medio del análisis de las diferentes áreas de la organización (administración, marketing, operaciones, recursos humanos, finanzas, entre otra).
Las expectativas	Es lo que esperan los agentes del futuro y que influye fuertemente en la elección de la estrategia y en la medición de alcance de los objetivos, es así como dos grupos de directivos de diferentes divisiones de una organización, pueden llegar a conclusiones distintas sobre la estrategia de la organización y, en ese caso, la que prevalecerá dependerá del grupo que tenga mayor poder.
Las bases	Para comprender en qué posición estratégica se encuentra la empresa, es necesario analizar si la orientación e implicaciones de la estrategia actual está en línea con las expectativas y las perspectivas a futuro.

*Nota.* Tito plantea factores que analizar para realizar el proceso de planeamiento estratégico y variables para cada uno de ellos. Adaptado de “Importancia del planeamiento estratégico para el desarrollo organizacional”, Tito, 2003.

Para determinar si la estrategia desarrollada durante el planeamiento es triunfadora, se pueden aplicar tres pruebas propuestas por Thompson et al. (2012):

- Prueba de ajuste: Implica analizar la industria, las condiciones competitivas y los recursos y capacidades de la empresa, puesto que las estrategias ganadoras demuestran un ajuste dinámico.
- Prueba de ventaja competitiva: La estrategia deba basarse en una ventaja competitiva sustentable.
- Prueba de desempeño: Se busca que la estrategia genere un desempeño sólido en la organización y que será medido según la rentabilidad y fortaleza financiera y, la fuerza competitiva y posición en el mercado, como indicadores.

**Figura 1**  
*Modelo secuencial de procesos estratégicos*



*Nota.* Esquema que grafica la secuencia del proceso estratégico. Adaptado de “El proceso estratégico, un enfoque de gerencia” por D’Alessio, 2008, p.8.

### 1.1.2. Dirección Organizativa

La fase de formulación de una estrategia es tarea fundamental y de máxima importancia para la administración pues, “entre todo lo que hacen los directivos, nada afecta más el éxito o fracaso final de una empresa que la pericia con la cual planean su rumbo, efectúan movimientos estratégicos y planteamientos comerciales eficaces” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012). Sin embargo, la fase más importante del Planeamiento Estratégico es la puesta en práctica de este (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012), por lo que los directivos deben aportar los medios organizacionales para llevarla a cabo, pues “mientras la estrategia se conciba mejor y con más habilidad se ejecute, más probable será que la empresa sea un actor extraordinario del mercado” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012).

Como se ha mencionado, el Plan Estratégico es el enunciado de la visión, misión y valores, los que a su vez forman parte de la cultura corporativa, denominada así por Martos (2009), quien, basándose en investigaciones de Peters y Watermans (1994, citado por Martos, 2009) concluye que se trata de un conjunto de creencias, valores, normas y prácticas que contribuyen a la identificación del personal con la empresa y su compromiso con los objetivos y que, según él mismo, presentará un conjunto de dificultades sociales puesto que la empresa es un conjunto de personas. Referente a ellas, Martos (2009) se menciona lo siguiente:

**Tabla 7**

*Dificultades sociales en la construcción de la Cultura Corporativa*

<b>La multiculturalidad de una empresa</b>	Justificada por problemas de comunicación, coordinación y valoración que se producen al trabajar juntas personas procedentes de diferentes partes del mundo.
<b>La gestión de la multietnicidad</b>	Viene siendo el resultado de la multiculturalidad que a su vez incluye a la integración de colectivos minoritarios definidos por la religión, nivel socioeconómico y/o sexo.
<b>Las subculturas que caracterizan a los trabajadores según sus departamentos o secciones de una organización</b>	El conjunto de trabajadores tiende a desarrollar visiones y comportamientos singulares y específicos que resultan en formas de actuar similares.

*Nota.* Dado que la empresa es una organización social, es necesario considerar que se presentarán dificultades de carácter social en la construcción de la Cultura Corporativa, como son la multiculturalidad, la multietnicidad y subculturas que se crean en los departamentos de la empresa. Adaptado de “Cultura Corporativa: Misión, visión y valores en la Gestión Estratégica en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la

Automoción en España”, Martos., 2009.

Sin embargo, aquellas empresas denominadas “excelentes” disponen de una fuerte “cultura corporativa”, por lo que superar las dificultades anteriormente mencionadas y trabajar una cultura organizacional sólida entre los propios trabajadores que les permita orientar su conducta ante situaciones para las que no existen normas explícitas, será un reto (Martos, 2009).

#### **1.1.2.1. Visión**

D’Alessio (2008) menciona que visión de organización es la definición deseada de su futuro que incluye un enfoque de largo plazo basado en el diagnóstico de la situación de la industria, así como de la propia organización, puesto que, plantear una visión implica entender la naturaleza del negocio, proponer un futuro retador pero alcanzable y tener la capacidad de difundirla para que los miembros de la organización puedan comprometerse con su cumplimiento.

La visión describe aspiraciones de la administración e indica lineamientos estratégicos, así como la dirección a largo plazo de la compañía. Debe ser distintiva y específica, es decir, no podrían existir dos empresas con la misma visión (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012).

Collings y Porras (1994, citados por D’Alessio, 2008) proponen que una visión bien definida cuenta con una ideología central, conformada por un propósito central y los valores centrales que constituyen las bases de la organización independientemente del contexto actual y la competencia; y, una visión de futuro, descubierta a través de la mirada al interior de la organización y sus posibilidades.

Además, los mismos autores en mención, afirman que es importante que la visión debe ser:

- Simple, clara y comprensible.
- Ambiciosa y realista.
- Definida en un horizonte temporal.
- Proyectada a un alcance geográfico.
- Difundida y conocida por los miembros.
- Expresada de forma que de sentido de urgencia.
- Claro sentido de orientación al objetivo.

#### **1.1.2.2. Misión**

“La misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada” (Drucker,

1954, citado por D'Alessio, 2008), la misión responde a las preguntas ¿cuál es nuestro negocio? ¿Qué hacemos? Y ¿Por qué estamos aquí? Además, es considerada el catalizador que permite que la trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización, es la aplicación del intento estratégico y debe especificar los mercados y productos que competen a la organización, servir como conductor de las decisiones que se tomen. La misión debería contar las siguientes características propuestas por D'Alessio (2008):

- Definir a la organización.
- Definir cómo piensa servir a la comunidad.
- Contar con amplitud como para permitir el crecimiento.
- Diferenciar a la organización del resto.
- Servir de marco para evaluar actividades en proceso.
- Ser clara, entendible y creíble.

La visión manifiesta el horizonte de negocios futuros de la empresa, mientras que la misión describe la actividad y propósitos actuales (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012).

### **1.1.2.3. Los valores**

Los valores de una compañía son las creencias y características que la organización determinó para guiar el cumplimiento de su misión y visión, están relacionados con la integridad, conducta ética, calidad, trabajo en equipo, responsabilidad social, entre otros (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012). D'Alessio (2008) afirma que los valores podrían ser considerados como las políticas directrices para el desempeño de funcionarios y el patrón para la toma de decisiones, además, son necesarios para poder moldear los objetivos, generar políticas y definir las intenciones estratégicas.

### **1.1.2.4. Objetivos**

La razón de plantear objetivos es convertir la misión y la visión en indicadores que puedan ser específicos, cuantificables o medibles y con un horizonte temporal, pues como dice Hewlett-Packard (citado por House & Price, 1991 y citado por Thompson et al., 2012): “No se puede controlar lo que no se puede medir [...], y lo que se logra medir, se hace”.

Los objetivos organizacionales estarán basados en los intereses organizacionales, que resultan ser fines determinados por la posición en la que quiere estar la organización luego de determinado periodo de tiempo. Muchos de estos intereses son declarados en la visión, pero se expresarán mejor en la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO).

Para desarrollar esta matriz será necesario analizar los puntos cardinales planteados por

D'Alessio (2008):

- **Influencia de terceras partes:** Que indican cuál es el interés de los otros actores en aceptar o rechazar determinado acuerdo.
- **Lazos pasados y presentes:** Que analiza la rivalidad histórica entre competidores y la existencia de competencia desleal, esto bajo la idea de que el pasado puede marcar tendencias en las acciones futuras.
- **Contrabalance de intereses:** que ayudará a evaluar si el interés de los competidores afectará los propios planes y a su vez servirá de base para cuando se busquen acuerdos o alianzas con posibles socios estratégicos.
- **Conservación de los enemigos:** Una ausencia de competidores desmotiva, puesto que hace que las organizaciones se preocupen poco por los consumidores o no restringen la innovación.

Sin embargo, como se mencionó anteriormente, es importante que los objetivos puedan ser concretos y medibles puesto que centran los esfuerzos y acciones de toda la organización; sirven de medida de desempeño; y, motivan e inspiran a los empleados (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012). Para esto, se sugiere la aplicación de la técnica SMART, cuyas siglas definen las características de un buen objetivo, siendo (Detken & Kure, 2016):

**Tabla 8**

*Significado de metodología SMART*

<b>S</b>	<b>SPECIFIC</b>	Específico
<b>M</b>	<b>MESURABLE</b>	Medible
<b>A</b>	<b>ACHIEVABLE</b>	Alcanzable
<b>R</b>	<b>REALISTIC</b>	Realista
<b>T</b>	<b>TIME BOUNG</b>	Temporal

*Nota.* El establecimiento de objetivos debe considerar la metodología SMART, que lleva este nombre por ser el acrónimo de las palabras en inglés de específico, medible, alcanzable, realista y temporal. Adaptado de “Diagnóstico de gestión y plan de mejoras para la constructora Kurde S.A. basado en objetivos SMART y Balanced Scorecard”, Detken et al., 2016.

En el planeamiento a largo plazo, específicamente en la etapa de formulación estratégica, se deben establecer los Objetivos a Largo Plazo (OLP) teniendo en mente los posibles cursos de acción. Este tipo de objetivos representan los resultados que espera tener la empresa luego de haber implementado la estrategia y que llevará hacia la visión en el horizonte temporal previsto. Entonces se podría afirmar que:

“Se debe trabajar con dos horizontes de tiempo, uno cercano y otro lejano, o sea, el corto y el largo plazo. [...] En forma figurativa, podríamos expresar que la visión se alcanza cuando se logran los objetivos a largo plazo [...] y cada objetivo a largo plazo se alcanzará cuando se logren sus respectivos objetivos de corto plazo” (D’Alessio, 2008, pp. 219-220).

Thompson et al. (2012) concuerdan con lo mencionado anteriormente, añadiendo que la inclusión de los objetivos a corto plazo pues estos deberán dirigirse a la atención de mejoras de desempeño inmediatas en razón a las expectativas de accionistas, mientras que las metas a largo plazo son cruciales para un desempeño óptimo además de evitar el surgimiento de “filosofías administrativas miopes y atención indebida para los resultados de corto plazo” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012), siendo estos últimos los que deben tener mayor prioridad.

Así mismo, Thompson et al. (2012) afirma que el conjunto de objetivos empresariales debe incluir metas de desempeño financiero, puesto que sin una adecuada rentabilidad se pone en riesgo la salud de largo plazo e incluso la supervivencia de la empresa; y otras referidos al desempeño estratégico, relacionados con el posicionamiento y la vitalidad competitiva.

### **1.1.3. Diagnóstico Institucional**

Como se ha venido mencionando, para poder desarrollar una visión y establecer correctamente una cultura organizacional, es necesario considerar el contexto interno y externo en el que se encuentra la compañía (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012). Esta afirmación se justifica en el hecho de que cualquier organización se proyecta a generar productos para sus clientes y actúa en una comunidad, por lo cual es necesario identificar cuáles son las oportunidades y amenazas que se generan en el macroambiente, entendido como el conjunto de factores externos y, cómo actúa este sobre el microambiente, o factores internos (Taipe & Fabian, 2015).

Es importante que el diagnóstico de la empresa parta desde su origen y considerando sus propósitos definidos, en base a ellos se define la estrategia principal para alcanzar los objetivos.

De igual manera, existen ciertas condiciones que considerar para llevar a cabo un correcto diagnóstico organizacional determinadas por Portugal (2017), estas son:

- Contar con la disposición y la intención de cambio por parte de los accionistas o socios de la empresa.
- Facilidad en los medios de recolección de información necesaria otorgada por la empresa al consultor (persona que realiza el diagnóstico).
- Confidencialidad en la información obtenida durante el proceso.

- Proporcionar una retroalimentación luego de obtenidos los resultados del diagnóstico a fin de que sean consideradas para la mejora de la organización.

Así mismo, durante el proceso de diagnóstico, y para que este sea realmente efectivo, se deben considerar que la evaluación debe establecer criterios de evaluación adecuados que se concentren en ciertos aspectos en los que consideramos aplicar el diagnóstico como producción, finanzas o clientes; la visión debe ser detallada, es decir que los recursos usados por la persona o equipo de trabajo (tablas, gráficos, entrevistas) deben concentrarse en el sistema en concreto que se estudiará; los cálculos aplicados a la información recogida deben medir el grado de alcance del parámetro; finalmente, las conclusiones propuestas deberán ser el resultado del análisis de la información recolectada y podrán detectar posibles causas que impidan alcanzar objetivos propuestos anteriormente y puedan proponer soluciones a esto (Portugal, 2017).

A su vez, el propio autor, distingue tres etapas en el Diagnóstico organizacional, las cuales son:

- Generación de la información: Que comprende la forma cómo se aplica la recolección de la información con sus respectivas herramientas y los procesos detectados de la organización; la metodología utilizada en la recopilación de información que podría venir desde los clientes (encuestas, entrevistas y otros) o desde el consultor (observación, y similares); y, finalmente, la frecuencia de realización de la recolección de información que depende de la estabilidad del sistema, pudiendo ser requerida en periodos sucesivos o estacionalidades.
- Organización de la información: Etapa que involucra el diseño de procedimientos para el funcionamiento lógico de la información, almacenamiento correcto y confiable y una clasificación que facilite las consultas en la generación de los reportes.
- Análisis e interpretación de la información: Para poder detectar las posibles inconsistencias o anomalías que pudieran existir en la organización.

#### **1.1.3.1. Análisis Externo – PESTE**

El análisis externo o, denominado también auditoría externa de la gestión estratégica por D'Alessio (2008), “está enfocada a la exploración del entorno y el análisis de la industria [...], busca evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la firma” (p. 117), es decir, lo concerniente al macroambiente.

Thompson et al. (2012) por su parte, define a la industria como el “conjunto de compañías que tienen misma estrategia, objetivo, productos similares y compiten por los mismos compradores”.

Para realizar una correcta auditoría externa, D'Alessio (2008) considera siete categorías de factores externos y que son definidos como el análisis PESTEC por sus siglas:

**1.1.3.1.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P):**

Fuerzas que determinan las normas formales e informales sobre las que opera la organización y suelen estar asociadas a los poderes alrededor de la organización, así como a los intereses de agentes involucrados. Entre las principales variables que pueden ser analizadas en este punto están la estabilidad política, regulaciones gubernamentales, legislaciones laborales, medioambientales, corrupción, contrabando, informalidad, sistema de gobierno, defensa de propiedad intelectual, relaciones con gobiernos y organismos internacionales, entre otros.

**1.1.3.1.2. Fuerzas económicas y financieras (E):**

Son aquellas que tienen influencia directa en el poder adquisitivo de los clientes, tendencias macroeconómicas, condiciones de financiamiento y decisiones de inversión. Algunos de estos factores son la evolución del PBI nacional, tasas de interés, inflación y devaluación, riesgo país, acuerdos de integración y cooperación económica, fluctuación de precios, sistema económico, prácticas monopólicas, etc.

**1.1.3.1.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S):**

Son fuerzas que involucran las creencias, estilos de vida, condiciones sociales, opiniones y actitudes que definen el perfil del consumidor y que determinan el tamaño de los mercados además de los hábitos de compra y decisiones de los clientes.

**1.1.3.1.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T):**

Actualmente conformadas por variables de gran velocidad de cambio y amplia difusión del conocimiento que generan necesidad de adaptación por parte de las empresas pertenecientes a determinada industria. Estas fuerzas tienen un gran impacto entre los competidores dado que son capaces de modificar las reglas del juego, haciendo obsoletas muchas de las prácticas de gestión tradicionales, crean o eliminan barreras de entrada. Si la organización es capaz de adecuarse a los cambios que se suscitan gracias a estas fuerzas, sería fuente de su ventaja competitiva según Toffler (1980 citado por D'Alessio, 2008).

**1.1.3.1.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E):**

Las variables pertenecientes a estas fuerzas vienen siendo impulsadas principalmente por instituciones ambientalistas que promueven la responsabilidad ecológica

**1.1.3.1.6. Fuerzas competitivas (C):**

Porter (citado por Thompson et al., 2012) nos brinda un modelo que permite determinar la

naturaleza y fortaleza de las presiones competitivas en determinada industria gracias a tres pasos: la identificación de las partes, la evaluación correspondiente y la determinación de la fortaleza colectiva. La organización debe buscar una posición en la industria donde pueda influenciar las fuerzas a su favor o defenderse de ellas, teniendo en cuenta los competidores, proveedores y clientes. Las fuerzas que propuso Porter fueron:

- **Rivalidad entre competidores:** Referido al patrón de acción y ajuste entre los competidores del mercado y que considera el análisis de la diferenciación, capacidad ociosa, número de competidores y similitud en tamaño y fuerza, así como la diversidad de objetivos y estrategias para poder determinar su fuerza. De todas las fuerzas, esta es la que se debe evaluar más cuidadosamente, pues se trata de jugadores que compiten con el mismo producto y buscan alcanzar una mayor participación de mercado, buscando captar los mismos clientes potenciales que los que tiene la propia organización y quienes terminarán por optar por la mejor alternativa de producto en función a calidad, precio o ajuste a sus necesidades. Mientras más intensa sea la rivalidad, la rentabilidad promedio se podría ver reducida; al igual que, mientras más competidores, las oportunidades de coordinación se reducirán. Por otro lado, D'Alessio (2008) advierte que las empresas más competitivas serán aquellas que se encuentren preocupadas por su participación del mercado, entienden de qué trata su negocio, cambian constantemente, las personas marcan la diferencia, la calidad total es fundamental y están alerta a los cambios en el entorno.
- **Poder de negociación del cliente:** En función a la sensibilidad que el cliente tiene al precio, es que se ejercerá presión en el mercado. Por lo general, el poder de negociación del cliente aumenta cuando los compradores son grandes y pocos, existe poca diferenciación, existe posibilidad de retrasar la compra o los costos de cambio de marca son bajos.
- **Poder de negociación del proveedor:** Se compone de aquellos factores que influyen en las condiciones de la oferta y que repercuten en los costos de la empresa. Frente a esto, será necesario analizar si el insumo es escaso o diferenciado o si se trata de un *commodity*, además de determinar la es posibilidad de una integración vertical de la empresa.
- **Amenaza de nuevos participantes:** Se trata de analizar a nuevas empresas que puedan traer nuevas capacidades de producción o recursos y cuya reacción esperada podría incluir la creación de economías de escala, curvas de aprendizaje, acceso preferente a materias primas, requisitos de capital y políticas gubernamentales y arancelarias.
- **Productos sustitutos:** Son productos que satisfacen las mismas necesidades, esto luego

de haber determinado las fronteras de la industria. Se determinará su fuerza según la disponibilidad, relación precio-calidad y costos de cambio de marca.

Sin embargo, para el análisis de las fuerzas será necesario partir del ciclo de vida de la industria (o rubro) en el que se encuentra la organización, pudiendo ser una industria naciente, en desarrollo, madura o declinante; pues las estrategias que se desarrollen no serán iguales. Una vez se ha identificado la etapa de la industria y se han determinado las fuerzas, se llegará por concluir la atractividad de la industria como resultado de la interacción de las fuerzas (D'Alessio, 2008).

### **1.1.3.2. Análisis Interno – AMOFHIT**

Según lo mencionado por Taipe y Fabian (2015) trata del análisis del microambiente, compuesto por todas las influencias más próximas a la empresa y que tienen algún tipo de relación con esta. Entre los elementos que integran el microambiente están los agentes de su cadena de valor como proveedores, clientes, intermediarios y públicos que influyen en el desarrollo de actividades de la empresa. En el proceso de análisis interno, se buscará identificar fortalezas y debilidades en las áreas de la empresa “tomando en cuenta el comportamiento administrativo, la cultura empresarial, la calidad de sus productos o servicios, la productividad de sus operaciones, el crecimiento organizacional, la tecnificación, la imagen y prestigio de la empresa, etc.” (Portugal, 2017).

El rol de los recursos de una organización es crear valor, si los recursos no son capaces de crear valor, entonces no existe una razón de ser en el Largo Plazo para la organización. Realizar la evaluación interna debe estar enfocada en generar estrategias que neutralicen las debilidades y capitalicen las fortalezas, siendo lo más importante, entonces, identificar las competencias distintivas que no puedan ser fácilmente imitadas por la competencia, es decir, identificar y fortalecer y/o generar una ventaja competitiva (D'Alessio, 2008).

D'Alessio (2008), menciona que las principales áreas funcionales que integran el ciclo operativo y por tanto deben ser analizadas responden al acrónimo AMOFHIT y hace referencia a Administración y Gerencia, Marketing y ventas, Operaciones y logística, Finanzas y contabilidad, Recursos humanos, Sistemas de información y comunicaciones, Tecnologías, investigación y desarrollo.

#### **1.1.3.2.1. Administración y Gerencia (A)**

Puesto que la que define el rumbo y las estrategias de la organización, asegurando la continuidad y cumplimiento de objetivos mediante la correcta asignación de recursos entre las áreas. Por esta razón, es recomendable iniciar la evaluación interna con esta área y para hacerlo,

el autor sugiere basarse en las etapas administrativas propuestas por Fayol, H. (1916 citado por D'Alessio F. 2008): planeamiento, organización, dirección, coordinación y control. Para analizar el área de administración y gerencia, además, será necesario considerar a las variables de reputación de la organización y la experiencia de los directivos, la efectividad de los sistemas de toma de decisiones y control gerencial, las prácticas de gobierno transparente y responsabilidad social, los estilos de liderazgo, el sistema de planeamiento estratégico y el manejo de una red de contactos.

#### **1.1.3.2.2. Marketing y ventas (M)**

Área encargada de la adecuación de la oferta de bienes a fin de satisfacer las necesidades de los consumidores y, por lo tanto, responsable de las decisiones relacionadas con el producto, precio, publicidad o comunicación y distribución; decisiones de deberán estar basadas en una investigación y segmentación de mercados a fin de lograr el posicionamiento del producto. Para poder analizar correctamente el área de marketing y ventas, D'Alessio (2008) propone algunas variables como son la concentración de las ventas por productos o por consumidores, el balance costo-beneficio, la política y flexibilidad de precios, participación de mercado; los canales de distribución y su gestión en cuanto a cantidad, cobertura y control; lealtad a la marca y servicio postventa; y la integración de las comunicaciones junto con la creatividad y eficiencia de la publicidad y promociones.

#### **1.1.3.2.3. Operaciones y logística (O)**

Aquella relacionada con los procesos de logística (área de inventarios), producción (área de productos y procesos), mantenimiento y calidad (área de calidad y costos), y cuya gestión suele ser crítica en la supervivencia, desarrollo y competitividad de la organización. En ella se encuentran recursos como son materiales, mano de obra, maquinaria y equipos, métodos, medio ambiente, mentalidad y moneda, propuestos por D'Alessio (2004, citado por D'Alessio 2007). Se ha mencionado que la producción es el eslabón perdido de la estrategia empresarial puesto que la gerencia muchas veces no toma consciencia de la relevancia del área donde se producen los productos que serán ofertados posteriormente en el mercado. Siendo así, las variables más importantes que deben estudiarse en esta área serán: costos de fabricación respecto a la industria y competidores, suministro de materias primas y otras entradas, sistemas de control de inventarios y rotación de ellos, economías de escala o economías de alcance, eficiencia y productividad, grado de integración vertical, efectividad de los procesos en el control de cantidad, calidad, diseño y costos y, seguridad e higiene laboral.

#### **1.1.3.2.4. Finanzas y contabilidad (F):**

El área de finanzas es la encargada de obtener recursos económicos necesarios cuando la organización los necesita y que la disposición de estos pueda ser de forma sostenida, evaluando la financiación por medio de fuentes existentes, generadas o de terceros. Bajo estas funciones, las decisiones que están a cargo del área de finanzas serán decisiones de inversión, decisiones financieras y decisiones de reparto de dividendos; pues en ellas se ven los activos necesarios para operar productivamente. Una herramienta muy útil para estudiar estas decisiones es el análisis de los ratios de liquidez o capacidad de la organización para satisfacer obligaciones a corto plazo, apalancamiento o grado de financiamiento de la deuda, actividad o uso eficaz de los recursos de la organización, rentabilidad o eficacia por retorno en las ventas e inversión, crecimiento o capacidad para mantener su capacidad económica. Adicionalmente se pueden analizar variables como el nivel de apalancamiento financiero y operativo, costo de capital en relación a la industria y competidores, estructura de costos, situación tributaria, política de reparto de dividendos, cartera de morosos, etc.

#### **1.1.3.2.5. Recursos humanos (H)**

D'Alessio (2008) afirma que el recurso humano es el activo más valioso de toda la organización, sin embargo, también es el más complejo y volátil, que se ve impactado por las relaciones del grupo y la motivación y afecta en estas mismas variables, por esta razón, el análisis no debe ser solo de las competencias profesionales del personal sino también las relaciones existentes entre miembros de la organización y sus efectos. Así mismo, será necesario estudiar variables como los costos laborales en relación a la industria y a sus competidores, estructura organizacional, el proceso de selección, capacitación y desarrollo del personal, nivel de rotaciones y ausentismo, calidad del clima laboral y cultura organizacional.

#### **1.1.3.2.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)**

Esta área brinda soporte para la toma de decisiones gerenciales, procesos productivos, cumplimiento de metas por área, asignación de presupuestos e integración de la cadena de valor, por tanto, las variables que se deben considerar en la evaluación son la velocidad y capacidad de respuesta de los usuarios, de información interna y externa, la información para la gestión de los procesos, calidad y costos, sistemas de seguridad.

#### **1.1.3.2.7. Tecnología, investigación y desarrollo (T)**

Área relacionada con el desarrollo de nuevos productos y procesos, mejora de calidad y optimización de la productividad, bajo este enfoque, D'Alessio (2008) propone como variables de estudio al número de innovaciones en productos y procesos, la capacidad y adopción de nuevas tecnologías, competencias tecnológicas en relación a la industria y a los competidores,

patentes o marcas registradas y otras capacidades tecnológicas del personal de la organización. Aquí será importante evaluar los presupuestos designados a las funciones del área y los criterios empleados para determinarlos para posteriormente compararlos con los asignados por los competidores.

#### 1.1.4. Diseño de la estrategia

##### 1.1.4.1. Formulación Estratégica

Según lo mencionado por D'Alessio (2008), la fase de formulación estratégica consta de tres etapas: entrada o insumos, emparejamiento o procesos y salida o productos. A continuación, se describen más a detalle en qué consisten las etapas mencionadas y qué componen cada una de ellas:

**Tabla 9**

*Etapas de la Formulación estratégica*

<b>Etapas</b>	<b>Descripción</b>	<b>Matrices utilizadas</b>
<b>Etapa de entrada o insumos</b>	Proporciona los insumos para las otras dos etapas posteriores. Sin embargo, al tratarse de un terreno impredecible y probabilístico, puesto que no se puede saber cómo reaccionarán los competidores o conocer eventos en el entorno, existirán muchas subjetividades y el éxito de la estrategia se verá influido por el juicio, intuición y experiencia de quienes desarrollan las matrices y toman las decisiones.	Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) Matriz de Perfil Competitivo (MPC) Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)
<b>Etapa de Emparejamiento o del proceso estratégico</b>	En ella se generan las estrategias por medio de la combinación de los recursos internos con las oportunidades y amenazas generadas por los factores externos.	Matriz FODA Matriz Interna - Externa (MIE) Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) Matriz Boston Consulting Group (BCG)
<b>Etapa de salida o decisión</b>	En esta etapa se seleccionan las estrategias consideradas más atractivas valiéndose de matrices y cierto grado de intuición a fin de llevar la organización al futuro deseado.	Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (CPE) Matriz de Rumelt (MR) Matriz de Ética (ME)

*Nota.* La primera fase del proceso estratégico, la formulación estratégica, se compone a su vez de tres etapas, a cada una de las que corresponde un conjunto de matrices y que finalmente darán como resultado un Plan Estratégico. Elaboración propia adaptado de “El proceso estratégico, un enfoque de gerencia” por D'Alessio, 2008, p.8.

#### **1.1.4.1.1. Matriz de Factores Internos y Matriz de Factores Externos**

La elaboración de Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

Según lo mencionado por Detken y Kure (2016) Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) analiza la información del macroentorno, en este caso, propuesta por el PESTE. Cada uno de los factores será evaluado y ponderados.

Para elaborar la matriz en mención se deberán seguir los siguientes pasos propuestos por Talacón (2006):

- Hacer una lista de las oportunidades y amenazas detectados en el diagnóstico externo.
- Asignar un peso relativo en un rango de cero (irrelevante) a 1.0 (muy importante) que representará la importancia relativa que tiene cada factor y siendo necesario que la suma de todas las oportunidades y las amenazas sea de 1.0.
- Colocar una calificación de 1 a 4 para cada uno de los factores enlistados, siendo 4 el puntaje máximo para aquellos factores considerados como determinantes para el éxito y que demuestran que la estrategia actual viene siendo eficaz y 1 una respuesta mala.
- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Sumar las calificaciones ponderadas para determinar el total del ponderado.

Una empresa que obtenga un promedio de 4.0 puntos significa que las estrategias funcionan adecuadamente y minimizan las amenazas externas; cuando el promedio es de 1.0 indica que las estrategias no están aprovechando oportunidades ni minimizando amenazas; por otro lado, cuando el promedio es de 2.5, demuestra que los esfuerzos de la organización son promedios en lo referente a evitar amenazas y aprovechar oportunidades del entorno (Detken & Kure, 2016).

Por su parte, la Matriz de Evaluación de Factores Internos funciona de una manera similar a la de Factores Externos, resumiendo que busca estudiar las fortalezas y debilidades más importantes dentro de la empresa y “ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre todas ellas” (Detken & Kure, 2016). En este caso, se enlistarán los factores internos que influyen en el desempeño de la organización y se seguirán los mismos pasos que en el caso anterior respecto a la ponderación y calificación.

#### **1.1.4.1.2. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)**

Esta matriz permite que se identifique a competidores y que se les evalúe comparándolos

con la propia empresa y usando como criterios a los aspectos relevantes en el éxito de la estrategia, también llamados *key success factors*. Estos criterios serán ponderados a nivel general, según relevancia en la estrategia y, tendrán un propio peso ponderado en función de la empresa; por lo que será indispensable contar con la información de los rivales.

Así mismo, les corresponderá una calificación que responderá a los siguientes valores:

1 = debilidad

2 = menor debilidad

3 = menor fuerza

4 = mayor fuerza

Finalmente, se procederá a ponderar las calificaciones y luego a obtener la calificación final que demostrará en líneas generales cuál de los competidores es más fuerte, así como permitir observar en cuáles de los factores es más fuerte cada uno de los competidores (D'Alessio, 2008).

#### **1.1.4.1.3. Matriz Interna – Externa (MIE)**

Se trata de una matriz utilizada cuando la organización ofrece más de un producto, es decir, se trata de una matriz de portafolio, donde se grafica los productos y se busca ubicar en nueve celdas o cuadrantes en función a dos dimensiones según los puntajes obtenidos en las matrices EFE y EFI. El tamaño del sombreado de la burbuja determina la participación que tiene en las utilidades de la empresa.

Sin embargo, cuando la organización comercializa con un solo producto o servicio, la ubicación de la burbuja a través del uso de ejes permite reflejar mayor amplitud para evaluar la complejidad del negocio y el enfoque de las estrategias visto desde los factores internos y externos.

#### **1.1.4.1.4. Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)**

Los intereses organizacionales son los logros que la organización busca alcanzar según la visión que se estableció, la matriz de intereses organizacionales será de utilidad para el establecimiento y desarrollo de los Objetivos a Largo Plazo. Para desarrollar dicha matriz, es necesario analizar los principios cardinales: la influencia de las terceras partes; los lazos existentes pasados y presentes a fin de conocer cómo viene siendo la rivalidad entre los competidores y si la competencia ha sido o no leal, lo que ayudará a tener cuidado en la implementación de las estrategias; el contrabalance de intereses según si estos son afines u opuestos a la organización y si existe la posibilidad de crear alianzas; y, finalmente, la posibilidad de conservación de los enemigos, que podría ser una motivación para hacer más competitiva a la organización, pues la falta de competidores hace que la empresa se preocupe

poco por los consumidores y no busque ser innovadora (D'Alessio, 2008).

Para la elaboración de esta matriz, se considerarán dos entradas: El interés organizacional que enlista los objetivos que pretende alcanzar la organización y, por otro lado, la intensidad del interés, pudiendo ser: vital, importante o periférico (D'Alessio, 2008).

#### **1.1.4.1.5.      *Objetivos a Largo Plazo***

Los objetivos a largo plazo son necesarios para alcanzar un desempeño sostenido y óptimo (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012), estos objetivos son declarados en la visión y su logro será el resultado de la formulación e implementación de las estrategias. El horizonte temporal que se marque para ellos depende de la industria, de la organización y del ciclo de vida de sus productos (D'Alessio, 2008).

Los objetivos a largo plazo son necesarios en todos los niveles de la organización y están asociados a resultados clave que serán medidos posteriormente por la gerencia (D'Alessio, 2008) y, a su vez, deberán ser descompuestos en objetivos a corto plazo, con un horizonte temporal menor, que permita dosificar los esfuerzos para alcanzarlos.

#### **1.1.4.2.      *Generación de Estrategias***

##### **1.1.4.2.1.      *Matriz FODA***

El análisis FODA es un proceso por el que se establecen factores que permiten conocer la situación actual de la empresa (Taipe & Fabian, 2015) y una matriz que ayuda a que las organizaciones a que puedan basarse en la realidad, diseñar mejoras continuas para adaptarse a su entorno.

Su creación es atribuida a Wehrh (1982) como herramienta para el análisis situacional (D'Alessio, 2008). Lleva el nombre por ser el acrónimo de: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de las cuales las Fortalezas y las Debilidades son detectadas por medio del Diagnóstico Interno y las Oportunidades y Amenazas, por medio del Diagnóstico Externo (Detken & Kure, 2016). Para definir mejor los conceptos y entenderlos, así como a los tipos de estrategias mencionados por David (1997, citado por Ponce, 2006) y detallados por D'Alessio (2008), se presenta el siguiente cuadro:

**Tabla 10**

*Cuadro Explicativo Estrategias FODA*

		<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>
		Función que la organización realiza correctamente o recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva.	Factor vulnerable de la organización o actividad que se realiza deficientemente.
<b>OPORTUNIDA</b>	Fuerza ambiental no controlable por la firma y que podría representar un elemento potencial de mejoría o crecimiento.	<b>Estrategias FO - Explotar:</b> Aplican fortalezas internas con el fin de sacar ventaja las oportunidades del entorno.	<b>Estrategias DO - Buscar:</b> Buscan mitigar las debilidades internas para aprovechar las oportunidades externas.
<b>AMENAZA</b>	Fuerza ambiental no controlable que representa problemas potenciales	<b>Estrategias FA - Confrontar:</b> Pretenden sacar ventaja de las fortalezas de la empresa con el fin de neutralizar a las amenazas externas	<b>Estrategias DA - Evitar:</b> Son tácticas defensivas que buscan combatir las debilidades internas evitando las amenazas del entorno. Muchas veces, las estrategias incluyen fusión, declaración de quiebra o liquidación.

*Nota.* Luego de haber determinado las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa, se procederá al planteamiento de estrategias gracias a la relación entre los puntos encontrados en cada componente. Elaboración propia. Adaptado de “El proceso estratégico, un enfoque de gerencia” por D’Alessio, 2008.

Una de las principales ventajas del FODA es que las estrategias generadas son específicas, mismas que alimentarán una primera base de datos que posteriormente será evaluada, pudiendo confirmar o descartar cada una de las estrategias que la conforman.

#### **1.1.4.2.2. Matriz Analítica de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)**

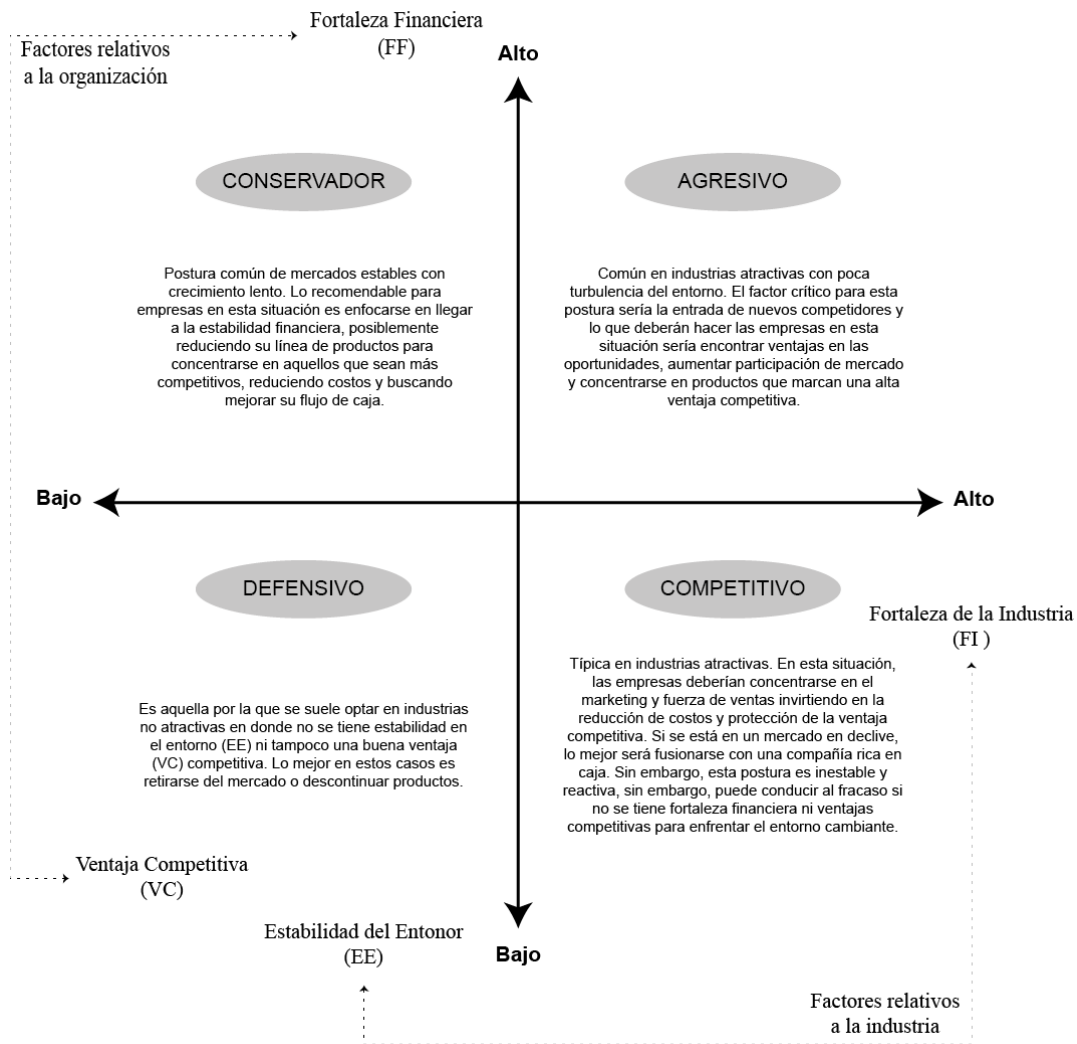
Esta herramienta es usada para determinar la adecuada posición estratégica de una empresa. La matriz se compone de dos ejes que combinan la fortaleza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC) que forman parte de la dimensión interna y la fortaleza de la industria (FI) y la estabilidad del entorno (EE), que componen la dimensión externa y que, a su vez, forman cuatro cuadrantes asociados a la postura estratégica: agresiva, conservadora, defensiva y competitiva (D’Alessio, 2008).

- **La Fortaleza Financiera (FF)** es importante en una organización cuando las condiciones económicas del mercado son adversas, puesto que brindará un margen para tomar acciones como la diversificación de la industria o en caso optar por tácticas agresivas. Algunos factores que constituyen esta variable son el retorno de la inversión, apalancamiento, liquidez, economías de escala, entre otros.
- **La Ventaja Competitiva (VC)** puede referirse a mejores capacidades en temas de participación de mercado, costos, tecnologías, entre otros; pero que se traduce en una rentabilidad más alta y que puede ser de gran ayuda en mercados en decadencia. Entre los factores determinantes se encuentran la participación del mercado, calidad y ciclo de vida del producto y la lealtad del consumidor.
- **La Fortaleza de la Industria (FI)** en un mercado en crecimiento “ayuda a mantener o aumentar el *momentum* del mercado y aun el competidor marginal puede encontrar un nicho” (D’Alessio, 2008), por lo que se puede decir que la ventaja competitiva se podría compensar con fortaleza de la industria. Para determinar la fortaleza de la industria será importante considerar factores como el potencial de crecimiento, intensidad del capital, estabilidad financiera y el poder de negociación de los productores.
- **La Estabilidad del Entorno (EE)** es el componente opuesto de la Fortaleza Financiera (FF), por lo que puede mitigarla. Algunos factores a considerar en la estabilidad del entorno son la variabilidad de la demanda, barreras de entrada a la industria, tasa de inflación, y la rivalidad competitiva, así como la presión de productos sustitutos.

Lo mencionado anteriormente puede ser mejor entendido en la siguiente gráfica:



**Figura 2**  
*Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción*



*Nota:* Gráfica de matriz PEYEA el tipo de estrategia que podría optar una empresa según sea su posición en un cuadrante definido por dos ejes: Fortaleza de la Industria como eje x y Fortaleza Financiera como eje y. Elaboración propia adaptado de “Strategic management & business policy” por Dickel (1984) adaptado por D’Alessio (2008).

En este sentido, se puede concluir lo siguiente respecto a los componentes de las dimensiones interna y externa de la matriz PEYEA según D’Alessio (2008):

Entonces, un valor que se encuentre en el eje x al lado izquierdo, indica una menor ventaja competitiva y una menor fortaleza de la industria, mientras que, en el eje y, un valor ubicado en la parte inferior denotaría menor fortaleza financiera y menor estabilidad en el entorno.

Una vez considerados los factores mencionados y entendida la distribución, será necesario asignar valores numéricos a cada factor, usando las tablas de calificación a continuación colocadas, donde se utiliza una escala de +1 a +6 para factores FF y FI y de -1 a -6 para factores

de EE y VV. Posteriormente se calculará el promedio, se ubicarán los puntos y se graficará el polígono. Adicionalmente, se deberán sumar las cantidades del eje x y ubicar la abscisa y hacer lo propio con el eje y. Finalmente se graficará el punto de intersección del eje x y y dibujando un vector desde la coordenada, este indicará la posición estratégica más apropiada por la que deberá optar la organización (D'Alessio, 2008).

**Tabla 11**

*Plantilla para calificación de factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)*

<b>Factores</b>		<b>Escala</b>							
Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
Rivalidad/Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Promedio – 6 =									

*Nota:* Tabla para uso de calificación de factores determinantes en la estabilidad del entorno adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia” por D'Alessio, 2008, p. 285.

**Tabla 12**

*Plantilla para calificación de factores determinantes de la estabilidad de la industria (EI)*

<b>Factores</b>		<b>Escala</b>							
Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complej a
Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
Productividad/Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Promedio =									

*Nota:* Tabla para uso de calificación de factores determinantes en la estabilidad del entorno adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia” por D'Alessio, 2008, p. 285.

**Tabla 13**

*Plantilla para calificación de factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)*

<b>Factores</b>		<b>Escala</b>							
Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
Promedio -6 =									

*Nota:* Tabla para uso de calificación de factores determinantes en la estabilidad del entorno adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia” por D’Alessio, 2008, p. 286.

**Tabla 14**

*Plantilla para calificación de factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)*

<b>Factores</b>		<b>Escala</b>							
Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólida
Capital requerido versus Capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
Economías de escala y de experiencias	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
Promedio =									

*Nota:* Tabla para uso de calificación de factores determinantes en la estabilidad del entorno adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia” por D’Alessio, 2008, p. 286.

#### **1.1.4.2.3. Matriz del Boston Consulting Group (BCG)**

Esta matriz, está basada en la relación entre la participación de mercado y generación de efectivo con tasa de crecimiento de las ventas de la industria (D’Alessio, 2008). “Es particularmente útil cuando las carteras de negocio compiten en diferentes industrias” (Ponce, 2006) y ayuda a determinar la posición competitiva de los productos que oferta la empresa para un mejor manejo del portafolio del negocio. De esta forma, se determinan cuatro posiciones en las que los productos se pueden ubicar en función a los dos ejes mencionados, el eje x como la

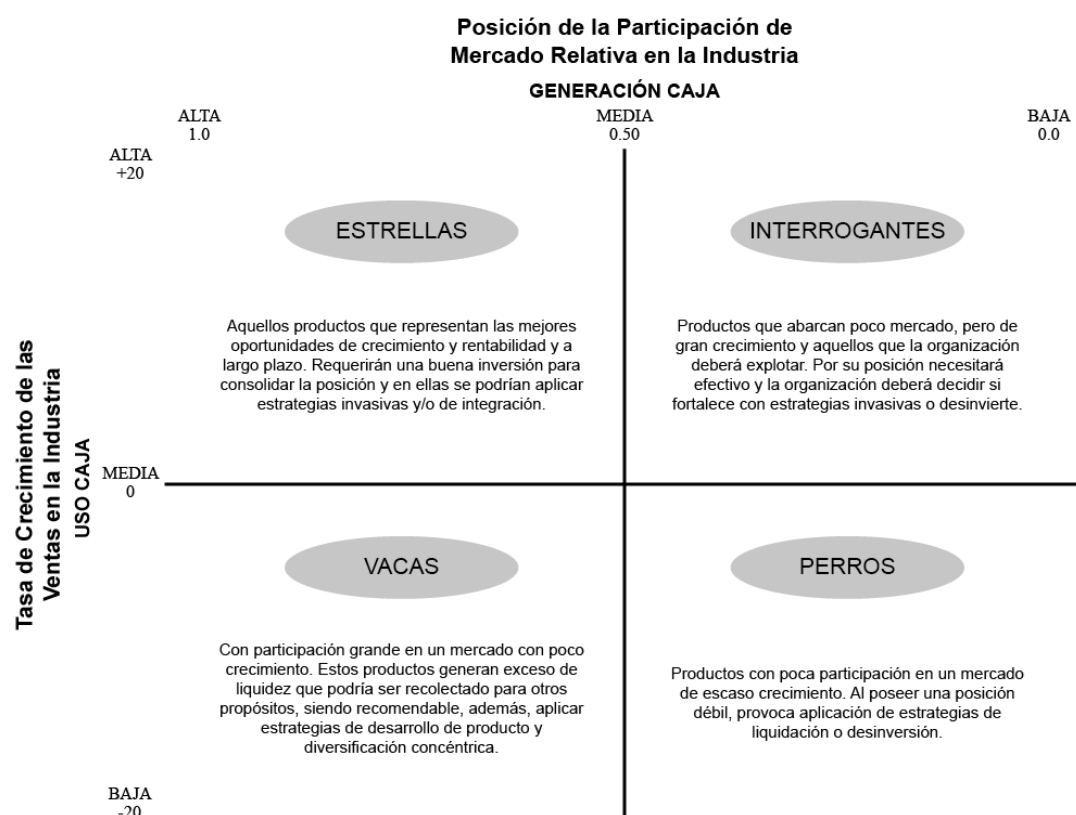
participación relativa en el mercado (puntada del 0 al 0.5 y del 0.5 al 1) y el eje y como tasa de crecimiento de ventas de la industria (puntuada entre -20% a 0% y entre 0% y 20%). A continuación, se presentan los cuadrantes según lo descrito por Ponce (2006) y D'Alessio (2008) y posteriormente graficado en la Figura 3:

- Cuadrante I: Interrogantes
- Cuadrante II: Estrellas
- Cuadrante III: Vacas Lecheras
- Cuadrante IV: Perros

D'Alessio (2008) menciona que la ubicación del producto según su cuadrante puede que esté asociado a una etapa del ciclo de vida de los productos, pudiendo rotar desde signo de interrogación en la introducción, a estrellas durante el crecimiento, posteriormente vacas en la madurez y finalmente perro cuando declinan. Un portafolio balanceado tendrá productos en los cuatro cuadrantes y tratarán de eliminar los productos perro a través del alzamiento de los productos vacas a signo de interrogación para luego volver a ser estrellas.

### Figura 3

*Posición de la participación de mercado relativa en la industria*



*Nota:* Matriz BCG que describe las posiciones del mercado relativas en función a la distribución de cuadrantes. Elaboración propia adaptado de “El proceso estratégico: un

enfoque de gerencia” por D’Alessio, 2008.

#### **1.1.4.2.4. Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE)**

Es la matriz desarrollada por David (1986 y citado por D’Alessio 2008) a fin de determinar el atractivo relativo de estrategias alternativas de planeamiento y que busca determinar el atractivo relativo de las estrategias de forma objetiva. Para lograrlo, será necesario que utilice de entrada a lo desarrollado en la Etapa 1, donde se identificarán factores de éxito internos y externos; y, la Etapa 2 (D’Alessio, 2008). El procedimiento a seguir para su armado es descrito por Ponce Talancón (2006) y se expone a continuación:

- Hacer el listado de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades en la izquierda de la matriz.
- Asignar pesos a cada uno de estos factores justo en una columna contigua.
- Analizar las matrices de la etapa 2, colocando cada una de ellas como título de una columna y para cada una de ellas dividir su puntuación en valor (calificación) y el valor ponderado o ponderación.
- Calificar el atractivo de cada una de las estrategias a través de la pregunta “¿Afecta ese valor para la elección de esta estrategia?” Si la respuesta es positiva, se deberá proceder a la comparación de la estrategia en función al factor clave, usando una escala del 1 al 4, donde 1 es no atractiva, 2 es algo atractiva, 3 es bastante atractiva y 4 es muy atractiva.
- A la calificación se le multiplicará por el peso asignado y entre mayor sea la calificación del atractivo total más atractiva será la estrategia. Finalmente se sumarán todas las calificaciones ponderadas para determinar el número más alto entre las estrategias. Si la estrategia cuenta con un premio mayor a 5 es aceptable.

#### **1.1.4.2.5. Matriz de Rumelt (MR)**

Luego de haber calificado las estrategias con un primer filtro, D’Alessio (2008) sugiere realizar una segunda revisión según 4 criterios propuestos por Richard P. Rumelt en 1986.

- **Consistencia:** La estrategia no tiene objetivos o políticas que sean incoherentes o contradictorios al resto de las estrategias.
- **Consonancia:** Debe ser capaz de adecuarse al entorno externo y a cambios que en él se puedan suscitar.
- **Ventaja:** La estrategia debe motivar la creación o el mantenimiento de las ventajas competitivas con las que se cuenta.
- **Factibilidad:** En términos financieros o monetarios, la estrategia no debe de generar un costo adicional o ser un potencial problema en la salud financiera de la empresa.

Las estrategias aprobadas serán aquellas que pase todas las pruebas. Aprobar una estrategia que no cumpla con alguno de los criterios podría significar mucho riesgo para la organización.

#### **1.1.4.2.6. Matriz de Ética (ME)**

La Matriz de Ética tiene por finalidad verificar que las estrategias que se escojan no estén en contra de aspectos relacionados a los derechos y o la justicia. Si alguna de ellas violara los derechos humanos, es injusta o perjudicial a los resultados estratégicos, deberá ser descartada (D'Alessio, 2008).

#### **1.1.4.3. Implementación de la Estrategia**

“La implementación estratégica implica convertir los planes estratégicos en acciones y, después, a resultados. La implementación será exitosa a medida que se logren los objetivos” (D'Alessio, 2008). Para esto, es necesario considerar los recursos con los que cuenta la organización para poner en marcha las estrategias finalmente seleccionadas y asignarlos de forma correcta así como determinar la estructura organizacional a fin de implementar las estrategias por medio de políticas formuladas, puesto que, según Chandler (1962 citado por D'Alessio, 2008), una estructura organizacional debe seguir a la estrategia y determinará el éxito de esta ya que de ella se despliegan las estrategias por áreas que se convertirán en planes de acción y, a su vez, incluirán planes financieros, de marketing, producción, recursos humanos, etc., necesariamente alineados con los objetivos de la organización (D'Alessio, 2008).

Finalmente, como recomendación, D'Alessio (2008) recalca la importancia de minimizar la resistencia al cambio y monitorearlo mediante la coordinación con las áreas funcionales y la disciplina en el cumplimiento de plazos de implementación.

#### **1.1.4.4. Control de la Estrategia**

La importancia de la realización de un control de la estrategia radica en el dinamismo de los ambientes internos y externos de las organizaciones, siendo necesario, entonces, analizar la base de la estrategia, comparar los resultados actuales con los esperados y tomar las acciones necesarias para llenar vacíos en el desempeño (D'Alessio, 2008).

La evaluación de la estrategia y la retroalimentación es un proceso permanente y de intenso cuestionamiento para que se realice de manera adecuada (midiendo exactamente lo que se quiere conocer), de forma oportuna (en el momento preciso) y considerando el enfoque a corto plazo y largo plazo.

David (2005 citado por D'Alessio, 2008) plantea tres pasos para evaluar las estrategias:

- Revisión de las bases a través del desarrollo de matrices EFE revisada (enfocada en la eficacia que han tenido las estrategias para responder a las oportunidades y amenazas) y

EFI revisada (enfocada en los cambios sobre las fortalezas y debilidades en los aspectos internos) y que sean comparadas con las desarrolladas en la etapa de formulación a fin de encontrar diferencias.

- Medición del desempeño de la organización a través de la comparación entre el desempeño mostrado en las matrices del paso anterior y los objetivos esperados. En este paso es muy común que la evaluación se realice en función a lo que realiza la propia organización y no tanto la comparación con los competidores, el promedio de la industria y los estándares mundiales, que resulta, en realidad, más importante.
- Toma de medidas correctivas en caso que se encuentren diferencias entre el desempeño y la consecución de objetivos a corto plazo y largo plazo. Las acciones solo podrán mantener su rumbo si es que no ocurrieron cambios ni a nivel interno ni externo.

Por otro lado, todo proceso estratégico debe contar con planes alternos o llamados planes de contingencia que puedan hacer frente en caso de cambios radicales del entorno, competencia o demanda y/o situaciones desfavorables en la organización. Sin embargo, ha de recalcarse que, el plan de contingencia ser compatible con la estrategia actual y su factibilidad en términos económicos (Chandran y Linneman, 1978 citado por D'Alessio, 2008).

Entre las herramientas de control estratégico más adecuadas e integrales se encuentra el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), desarrollado por Kaplan y Norton en el 2001, una herramienta de control estratégico y de sistema de gestión que “traduce las metas en indicadores para conocer, controlar y aumentar el nivel de efectividad en una organización” (Villajuana 2013 citado por Sosa, 2020), este tablero de control se usa para saber que con todo lo realizado en la formulación estratégica se pueden alcanzar un objetivo más para la visión y que de alineamiento de forma tal que se logren cuatro resultados (D'Alessio, 2008): accionistas satisfechos, clientes satisfechos, procesos productivos y empleados motivados (Sosa, 2020).

### **1.1.5. Competitividad**

#### **1.1.5.1. Definición de Competitividad**

“El término competitividad se aplica en la actualidad a una empresa, sector económico o a un país” (Morales & Pech, 2000). El fenómeno de la competitividad ha sido objeto de estudios distintos que crearon diferentes formas de definirla y medirla Coriat (2008), es posible que el término haya surgido desde la perspectiva macroeconómica como microeconómica. Semánticamente hablando, la palabra “competitividad” es asociada a la competencia y, dado que esta se ha venido incrementando en los últimos años y a todo nivel (empresa, sector y país), es de suponerse que el término cobrase importancia, es así como es posible afirmar que “una

empresa es competitiva cuando posee factores que le permiten disponer de ventajas para lograr un desempeño superior al de sus competidores” (Morales & Pech, 2000).

Por otro lado, la competitividad puede ser definida como la habilidad para competir, según lo mencionado por Ramón (1988 y citado por Bougrine, 2001). Este mismo autor afirma que la competitividad es la habilidad de mantener o aumentar sus cuotas considerando, según Morales y Pech (2000) entre sus variables a la eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez y, según Bougrine (2001), los costos, rentabilidad, precio - calidad y diferenciación, aunque muchas veces puede usarse el término competitividad como sinónimo de desempeño. Adicionalmente, será necesario incluir a aquellos factores no necesariamente asociados al coste como son la adaptación de nuevos productos y la imagen.

En una economía de mercado, la competitividad de una empresa necesariamente debe compararse con la de sus competidores, pudiendo ser juzgada, además, por su rentabilidad. Una empresa es menos rentable que sus competidores si sus productos son menos atractivos, por ejemplo, si exceden el precio de mercado, que podría deberse a un alto precio de los insumos (en cuyo caso no existiría una forma de corregir) o por una baja productividad (pudiendo corregirse con aumento de escala de producción o combinando técnicas).

Sin embargo, que una empresa cuente con rentabilidad a corto plazo, no necesariamente será indicador de ser competitiva, pues es posible que la empresa sacrifique ganancias temporalmente para mantener cuota de mercado, por lo que la competitividad deberá considerarse durante un periodo más largo a fin de que refleje realmente los factores estructurales de la empresa; bajo esta premisa, una empresa será rentable si el valor de mercado de su deuda es mayor que el costo de reposición de sus activos (ganancias previstas) luego de haber realizado inversiones (Bougrine, 2001).

Por otro lado, el nuevo y actual enfoque de la competitividad incluye como condición esencial el dominio de campos Tecnología/Organización, es decir, un análisis del potencial progreso a fin de dominar las nuevas tecnologías y los cambios de organización.

#### **1.1.5.2. Dimensiones de la Competitividad**

Como se mencionó en párrafos anteriores, a lo largo de las últimas décadas la competencia ha incrementado, lo que a su vez ha agregado importancia la competitividad y la necesidad de las empresas por incrementarla. No obstante, para poder incrementar la competitividad en una empresa es necesario medirla. Delgado y Sarmiento (2021) proponen un sistema de indicadores según variables y dimensiones, proponiendo instrumentos para monitorear el desempeño del sistema empresarial entre ellas se destacan las siguientes dimensiones con sus respectivas

variables propuestas que podrían variar en función a objetivos, análisis, disponibilidad de información, entre otros:

- Dimensión Cliente – Mercado:
  - Proveedores
  - Clientes
  - Satisfacción del cliente
  - Nivel de Inconformidad
- Económico – financiera:
  - Productividad
- Técnica:
  - Eficiencia
  - Innovación de productos y servicios

#### **1.1.5.2.1. Posicionamiento, Imagen Corporativa y Reputación**

La posición de un producto es, según Kotler y Armstrong (2012):

“La forma en que los consumidores definen los productos con base en sus atributos importantes, el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores en relación con los productos de la competencia [...] es el complejo conjunto de percepciones, impresiones y sentimientos que los consumidores tienen respecto del producto en comparación con los productos de la competencia” (Kotler & Armstrong, 2012)

Por otro lado, Thompson et al. (2005 citado por Arriscado, Sobreira, & Martínez Solana, 2015) considera que es la influencia de la marca en la mente del consumidor, buscando una posición ventajosa en el mercado. Es, según Morales (2011 citado por Arriscado et al., 2015), la comunicación la encargada de hacer esa transferencia en el posicionamiento del producto en la mente del consumidor. Sin embargo, actualmente la cantidad de mensajes que llegan al público objetivo es grande, por lo que para conseguir relevancia sería necesario contar con la dimensión Capital Marca, es decir, una marca sólida respaldada por una propuesta de valor única o diferencial que permita conquistar mercados y fidelizar clientes y que cuenta con variables de relevancia y conocimiento (Aaker, 2011 citado por Arriscado, Sobreira, & Martínez, 2015), mientras que, por otro lado, está la dimensión “valoración de marca” que tiene como indicador a la lealtad, notoriedad e imagen de la marca (Arriscado, Sobreira, & Martínez, 2015).

Según Urbina (2021, citado por Arriscado et al., 2015) el posicionamiento tiene cuatro etapas: Análisis situacional, establecimiento del posicionamiento deseado, planificación de

actividades y, evaluación y control de estrategias. Es en estas etapas donde se definirá el punto de partida (posicionamiento actual y escenario en el que se encuentra), se delimitará el posicionamiento expectante y se determinará cuáles son las características en las cuales trabajar para lograr un mejor posicionamiento (Sainz de Vicuña, 2018 citado por Arriscado, Sobreira, & Martínez Solana, 2015).

Pierrend (2020) explica que la publicidad es una herramienta útil para el posicionamiento de una empresa y sus productos, buscando focalizarse en un determinado grupo, de forma tal que puedan ser estos clientes los que impulsen la marca, creando un grupo diferenciado y que provoque el interés de un nuevo público que desee pertenecer a aquel grupo y consumir lo producido, he ahí la importancia de la fidelización del cliente, sustentando a Kotler y Keller (2012 citado por Tocas, Uribe, & Espinoza, 2018) al afirmar que debería ser esta una de las principales metas de toda empresa.

Bajo esto, se plantea que la fidelización del cliente, inicialmente entendida como la “conservación de la clientela con la que se cuenta y su desarrollo” (Lehu, 2001 citado por Tocas et al., 2018) y la relación permanente con el cliente (Pincay, 2020 citado por Villacis, 2022), es más una “sensación de afinidad o adhesión a los productos o servicios que ofrece una empresa” (Pierrend, 2020) mencionando que la fidelización de clientes no solo asegurará la recompra y fuentes de ingreso para la empresa, sino además, que el cliente fidelizado es la mejor publicidad para la empresa, pues en la fase de decisión de compra, la conducta de las personas influyen mucho más.

Pierrend (2020) introduce también un segundo concepto, el de retención del cliente, que lo define como “la transformación de un cliente insatisfecho [...] en satisfecho y posteriormente fidelizado” (Pierrend, 2020), la existencia de descontentos puede ser una oportunidad para que la empresa conozca necesidades no cubiertas y que, al trabajar en ellas, resultará en el mejoramiento del producto ofertado y de sus referencias en la empresa e, incluso, en la imagen corporativa.

La imagen corporativa, según Mínguez (2000) es el conjunto de significados que son asociados a una organización, por lo que en realidad se debería hablar de imágenes corporativas, en plural, pues se trata de un conjunto de percepciones de un conjunto de personas con componentes emocionales y una heterogeneidad en los elementos que la componen.

Según menciona el mismo autor, “es imposible tener una percepción total y global de la empresa, por lo que la imagen debe basarse necesariamente en fragmentos” (Mínguez, 2000), pudiendo ser ejemplo de ello la proyección de distintos tipos de imágenes descritos a continuación y que deben ser consistentes entre sí:

- Imagen de empresa: La imagen institucional de la organización
- Imagen de marca: Conjunto de signos visuales y verbales usados para identificarse.
- Imagen de producto: Lugar que ocupan los productos y servicios que oferta la organización.

La constitución de una imagen corporativa es un proceso complejo y que, al componerse de distintos atributos, pueden estar sujetos a evolucionar a lo largo del tiempo, logrando una confirmación o una reestructuración de la imagen planteada. Además, se debe considerar que la imagen está compuesta por lo que “la empresa ES, lo que la empresa, la empresa HACE y lo que la empresa DICE” (Mínguez, 2000), esto conformará una marca como elemento de diferenciación que se convertirá en un valor añadido, un activo intangible estratégico y factor de competitividad dadas algunas condiciones como la saturación de la oferta de productos, productos con ciclos de vida más cortos que causan la aceleración del consumo, saturación comunicativa que puede causar que el público confunda mensajes y los cambios en los públicos, siendo ahora consumidores más informados (Capriotti, 2013).

Dentro de los puntos más importantes a tomar en cuenta en la creación de la imagen corporativa mencionados por Capriotti (2013) está el origen de la información por la que se crea dicha imagen, teniendo como fuentes principales a los medios masivos, entre mensajes comerciales controlados por la organización y las noticias; las relaciones interpersonales, como son los líderes de opinión y grupos de referencia; y la experiencia personal, como la fuente más decisiva, misma que puede ser directa (relacionada con personas pertenecientes a la organización) o indirecta (relacionada con el consumo de productos).

Así mismo, será necesario mencionar que existen cuatro niveles en la imagen corporativa planteados por Mínguez (2000) a los que les corresponde un componente y se detallan a continuación:

**Tabla 15**  
*Relación entre el nivel de imagen y los componentes*

<b>Nivel de imagen</b>	<b>Componente de la imagen corporativa</b>	<b>Descripción</b>
Identidad	Imagen esencial	Aquello que se emana incluso sin conocerla, son los rasgos de la identidad central de la empresa y la percepción que se tiene de ella desde dentro y fuera, cuyo origen puede encontrarse en la misión y visión.
Entorno	Imagen contextual	Las peculiaridades del escenario donde opera la empresa (macroentorno) y que influye en la empresa, pudiendo ser beneficioso o perjudicial.
Conducta	Imagen factual	Resultado de algún comportamiento premeditado o espontáneo que puede tener ramificaciones en ámbitos financiero, comercial, mediático, social, institucional, entre otros.
Comunicación	Imagen conceptual	Aquella que difunde la organización a través de medios y que facilita la percepción de un estilo corporativo. Esta imagen puede tener lugar en los ámbitos comercial, interno, social o sectorial.

*Nota:* La imagen corporativa tiene cuatro componentes: la imagen esencial, imagen contextual, imagen factual e imagen conceptual; a cada una de ellas le corresponde un nivel: identidad, entorno, conducta y comunicación respectivamente. Adaptado de “Un marco conceptual para la imagen corporativa” por Mínguez, 2000.

Como último componente de la imagen corporativa, Mínguez (2000) introduce el concepto de reputación. Se entiende por reputación al resultado final del proceso de mantener las expectativas que crea y las experiencias que entrega a sus grupos de interés, además, es un sentimiento positivo hacia una organización que integra la admiración, buena estima y confianza (Alloza, Carreras, & Carreras, 2013). Por tanto, la reputación es una valoración sobre la imagen corporativa que se construye a lo largo del tiempo, siendo un capital valioso que debe ser gestionado rigurosamente (Mínguez, 2000).

En los últimos años, la reputación ha ido tomando mayor importancia entre las empresas, posiblemente a cinco argumentos mencionados por Alloza et al. (2013): la toma de consciencia de la importancia de los riesgos reputacionales que puedan afectar en la continuidad empresarial, la competencia en mercados cada vez más globales, la reputación como factor de diferenciación en mercados donde los productos tienden a ser cada vez más parecidos, el

trasvase de atributos entre marca y país de origen y viceversa y, la importancia de la reputación en la adopción de una visión *multistakeholder* donde se busque un crecimiento sostenible y con cohesión social a través de la creación de un valor compartido.

Sin embargo, Mínguez (2000), menciona que lo más difícil para una empresa es que la reputación sea buena para todos los grupos de interés debido a la posibilidad de tener intereses contrapuestos.

- **Reputación comercial:** Es la estima que tienen los clientes en función a la experiencia con los productos comercializados, si esta reputación es buena, la organización podrá subir los precios. Este tipo será afectada por el grado de satisfacción del cliente, grado de confianza y credibilidad en la compañía
- **Reputación económico-financiera:** Esta reputación depende de factores como grado de credibilidad y estabilidad, la volatilidad, rentabilidad, riesgo financiero y valoración del endeudamiento; factores que pueden afectar a inversores, accionistas, entidades financieras, entre otros.
- **Reputación interna:** Depende del juicio de los empleados que suelen ir relacionados con la comunicación interna y se ve determinada por la valoración de factores como las condiciones de trabajo, valores, información interna, sentimiento de orgullo y seguridad.
- **Reputación sectorial:** Este tipo de reputación está relacionada con la valoración de los competidores, lo que ellos estiman de la posición de la empresa en el sector, capacidad de liderazgo, calidad del producto, atención al cliente y gestión; así como el nivel de innovación.
- **Reputación social:** Conformada por la valoración de la sociedad integrada por comunidades locales, medios de comunicación, líderes de opinión, expertos, sindicatos, entre otros. Estos, valorarán el grado de responsabilidad social, preocupación por la comunidad local y el su contribución con el desarrollo.

#### ***1.1.5.2.2. Dimensión Económico – Financiera y Rentabilidad***

Entre las dimensiones de la competitividad que habían sido señaladas por Delgado y Sarmiento (2021), la salud económica financiera era un factor a considerar y evaluar para determinar si efectivamente una empresa era competitiva, sin embargo, se había aclarado que no necesariamente una salud económica y financiera (o rentabilidad) debía de ser sinónimo de competitividad.

Según López y Contreras (2009) citado por Cano et al. (2013), la competitividad es un conjunto de condiciones y actividades necesarias para que una empresa pueda seguir generando

ventajas frente a sus competidores. Dicha posición determinará si la rentabilidad, entendida como la diferencia entre los ingresos y los gastos y el retorno sobre la inversión que puede ser observado en el estado de resultado integrales (Apaza, 2011, citado por Contreras-Salluca & Díaz-Correa, 2015) de la empresa será mayor o menor a la media de su entorno competitivo. Para asegurar la permanencia de una empresa, además, es necesario permanecer en un entorno con la habilidad de competir, por lo que la empresa debe desarrollar estrategias en función a la estructura del sector empresarial y que le permitan obtener una ventaja competitiva que determine su competitividad (López y Contreras 2009 citado por, Olivera et al. 2013).

Sin embargo, Cano et al. (2013) afirman que muchas veces el área financiera es dejada de lado cuando de factores determinantes de competitividad se habla, pero es necesario evitar la separación entre la política general de la empresa y la política general, que dará como resultado lo mencionado por Thompson et al. (2012), una integración entre el objetivo financiero y el objetivo estratégico. Aunque las empresas deben de priorizar la decisión estratégica principal como decidir el sector en el que competirá, el alcance y la ventaja competitiva, la consideración de estos factores llevará a decisiones financieras como el tipo y volumen de inversión para lograr los objetivos, los recursos que se usarán como financiamiento (Cano, Olivera, Balderrabano, & Pérez, 2013).

Una vez manifestada la importancia de la rentabilidad en la competitividad, Cano et al. (2013) afirman que será la rentabilidad el indicador más habitual a la hora de medir el éxito de la gestión empresarial, evaluando a la estrategia implementada y comparando a la situación de la empresa dentro de su entorno. Además, permitirá retribuir accionistas y sostener el crecimiento interno, importante en la posición competitiva; siendo también una condición necesaria para el crecimiento de una empresa puesto que, aquellas empresas con mayor rentabilidad atraerán a inversores que proporcionen fondos para su expansión y con mejores condiciones.

Ahora, Contreras-Salluca y Díaz-Correa (2015) plantea necesario identificar a dos tipos de rentabilidad:

- Rentabilidad Financiera (ROE – Return On Equity): Determina la rentabilidad en relación al patrimonio, siendo su fórmula la división de la utilidad neta sobre el patrimonio.
- Rentabilidad Económica (ROA – Return On Assets): Muestra qué tan eficaz es la empresa en el uso de activos, siendo su fórmula la división de la utilidad entre el activo neto promedio.

Así mismo, Cano et al. (2013) plantean que la rentabilidad será medida según los siguientes

indicadores:

- Rentabilidad en relación a las ventas: Por medio de tres indicadores.
- Margen bruto: Resultado de la división de la utilidad bruta y las ventas netas que indica el beneficio de la empresa en relación a las ventas luego de haber decontado el costo de producción, lo que muestra la eficiencia de las operaciones y si el precio asignado al producto es correcto.
- Margen operativo: Resultado de dividir la utilidad operativa (que deduce los costos y gastos administrativos o de operación) entre las ventas netas, de esta forma se determina por cada peso ganado, cuánto se utiliza para los gastos administrativos.
- Margen Neto: Resultado de la división de la utilidad neta (que deduce costos, gastos, impuestos y otros egresos) entre las ventas netas, indicador que muestra la utilidad generada por la empresa en relación a los ingresos que obtuvo.

#### **1.1.5.2.3. Dimensión Producción y Operaciones**

López y Contreras (2009) citado por (Cano, Olivera, Balderrabano, & Pérez, 2013) manifiestan que para una empresa sea competitiva y permanezca en el mercado, deberá desarrollar eficientemente su actividad operativa, de forma tal que asegure calidad.

Como se mencionó anteriormente, la competitividad de una empresa está determinada por qué tanto es capaz de cumplir las expectativas de sus clientes mejor que sus competidores, para lo cual, el área de operaciones y el de calidad, jugarán un papel importante, cumpliendo con las características que satisfagan necesidades y la calidad del entregable, que a su vez tendrá influencia en la imagen corporativa que se genere. Sustentando lo mencionado, Bougrine (2001) comenta que la competitividad no solo debería enfocarse en el precio y costos, sino considerar factores estructurales como la capacidad de innovación tecnológica y la calidad.

Editorial Vértice (2008) define a la calidad como los aspectos y características de determinado producto que guardan relación con su capacidad para satisfacer necesidades expresadas o latentes demandadas y que no hayan sido previamente atendidas. En el caso de los servicios, la calidad en el servicio “será dada por la proximidad entre el servicio esperado y el servicio percibido, siendo también una medida de la satisfacción del cliente” (Briceño de Gómez & García de Berrios, 2008).

Para medir la gestión de calidad, Briceño de Gómez y García de Berrios (2008) sugieren realizarla por medio de la evaluación a sus clientes de forma tal que se les logre conocer junto con su percepción del servicio. Se puede partir de indicadores cuantitativos generales que puedan ser puntuados por una escala y, en un segundo nivel, manejar indicadores cualitativos

que incluyan evaluación de características propias del servicio prestado.

Dado que también se ha tocado entre los temas la importancia de la rentabilidad del producto, en este caso, servicio prestado, será necesario aclarar dos conceptos: productividad y eficiencia.

La productividad es “la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla” (Prokopenko, 1989) y siendo calculada por medio de la división entre la producción obtenida entre el sistema de producción y recursos utilizados para obtenerla. Pudiendo definirse también como el “uso eficiente de recursos (tierra, capital, trabajo, materiales, energía e información) en la producción de diversos bienes y servicios” (Prokopenko, 1989).

Con el pasar de los años, el aspecto social de la productividad ha ido aumentando su importancia dada la vinculación entre la calidad del producto/servicio con los insumos y el proceso en sí mismo, por lo que se incluirían factores menos tangibles como las suspensiones en el trabajo, absentismo y la satisfacción de los clientes.

Es así como muchos órganos rectores de empresas según Prokopenko (1989), entienden al término “productividad” como eficacia y rendimiento general de las organizaciones individuales, refiriéndose por eficacia a la medida en que se alcanzan las metas.

Otro concepto que resulta importante en la dimensión de producción y operaciones es el de eficiencia, ante el cual Frenk, Ruelas y Donabedians, citados por Ruelas-Barajas y Zurita-Garza (1993) plantean tres tipos, de los cuales dos resultan relevantes para el presente trabajo: La eficiencia de producción de servicios, referida al diseño más acertado en el proceso de producción de servicios de forma tal que el costo sea lo más bajo posible y, por otro lado, la eficiencia gerencial, que se relaciona con decisiones gerenciales, habilidades para dirigir y autonomía gerencial relativa. Ambos tipos de eficiencia tienen relación directa con la calidad, puesto que, para mejorar la calidad, se buscará una disminución en el número de procedimientos que deben repetirse por haberse realizado mal la primera vez, disminuyendo así los retrasos y mejorando a la utilización de recursos; concluyendo entonces, que mejorando la calidad se producirá un aumento en la productividad, existiendo una posible relación entre calidad y productividad-eficiencia.

Así también, sería posible que exista una influencia de la eficiencia en la calidad, aunque esto, según estudios realizados, no siempre se aplica y esto podría deberse a la secuencia con la que se establecen las prioridades (Ruelas-Barajas & Zurita-Garza, 1993), concepto del cual hablan Díaz y Martín (2007) y lo definen como “prioridades competitivas” para designar a las capacidades de producción y sobre el cual se desarrolla el modelo de incompatibilidades o *trade-off*, que busca conceder un tratamiento preferente a determinada característica u objetivo

en caso de imposibilidad de conseguir el logro simultáneo de ambos y el cual deberá considerarse al ambiente, especialmente factores relevantes para el sector industrial en el que compete.

### **1.1.6. Satisfacción**

La satisfacción es un estado de ánimo resultante de la comparación entre las expectativas del cliente y el servicio ofrecido por la empresa (Gosso, 2008). El nivel de satisfacción del cliente puede medirse a través del número de quejas o reclamos que este manifiesta sobre el servicio brindado además del número de recompras que este realice.

## **1.2. Bases conceptuales**

### **1.2.1. Estrategia**

Plan de acción que tiene la administración para posicionar una organización satisfaciendo a sus clientes, logrando un buen desempeño y compitiendo con éxito.

### **1.2.2. Competitividad**

Capacidad de una empresa de posicionarse por delante de sus competidores respondiendo con buen puntaje a la evaluación de distintos factores determinantes.

### **1.2.3. CrossFit**

Sistema de entrenamiento y acondicionamiento físico que combina distintas disciplinas como la halterofilia, atletismo y gimnasia. Se basa en ejercicios funcionales variados y ejecutados a alta intensidad.

#### **1.2.1. CrossFit Inc.**

Marca oficial de CrossFit a la cual deben estar afiliados los centros de entrenamiento para poder utilizar la marca “CrossFit”, esto, a través del pago de una membresía mensual.

#### **1.2.2. CrossFitter**

Persona que practica CrossFit.

#### **1.2.3. Box**

Lugar físico donde se practica CrossFit.

#### **1.2.1. Coach**

Persona o entrenador que dicta CrossFit. Puede estar certificado por CrossFit Inc. en distintos niveles si es que se capacita en sus talleres y logra la certificación. Esta certificación puede ir desde el Nivel 1 (*Level 1*) al Nivel 4 (*Level 4*).

#### **1.2.2. WOD**

Término que hace referencia a la rutina de ejercicios que se desarrollará en el día. Son las siglas de *WorkOut of the Day*, cuya traducción literal es: trabajo del día.

### 1.2.3. Drop In

Se denomina así a una “clase suelta”. En CrossFit, alrededor del mundo, el pago se realiza por número de sesiones al mes, sin embargo, cuando un *CrossFitter* se desea realizar solo una visita, realiza un *drop in*, cuyo costo varía entre boxes.

## 1.3. Antecedentes

### 1.3.1. Antecedentes Internacionales

Rincón (2020). Formulación del plan estratégico para la empresa gimnasio Infinity Gym, Universidad de Cundinamarca, Ubaté – Colombia

La investigación en mención tiene por objetivo la formulación de un plan estratégico para la empresa Gimnasio Infinity Gym, que permita mejorar el nivel de competitividad y brinde herramientas que contribuyan a su estabilidad operativa a corto y largo plazo. Se trata de una investigación cuantitativa experimental. Las técnicas utilizadas fueron la revisión documental, entrevistas y encuestas, mismas que fueron aplicadas a la alta dirección de la empresa. Finalmente, se consiguió realizar el diagnóstico organizacional para posteriormente direccionar la misión, visión y objetivos corporativos. Este proyecto en particular brinda un modelo de análisis bastante completo, iniciando por plantear un modelo de diagnóstico MMGO, cuyo objetivo final es evidenciar cuáles son los procesos de mayor importancia para la empresa y cuyo desempeño es bajo; acompañado de un sistema de monitoreo Balanced Scorecard, que permite el monitoreo de la empresa en el tiempo gracias a 04 perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

Pastás (2019). Plan de Desarrollo Estratégico de la Empresa Colossus Muscle Gym, ubicado en el sector de Chillogallo, Universidad Tecnológica Israel, Quito – Ecuador.

El trabajo de investigación tiene por objetivo principal la elaboración de un plan de desarrollo estratégico que permita a la Empresa “Colossus Muscle Gym” el posicionamiento en el mercado del sector de Chillogallo - Ecuador. Los métodos utilizados fueron y la encuesta, siendo esta, aplicada a una población de habitantes del sector de Chillogallo distribuidos por edad que se muestran interesados en la actividad física y cuya muestra dio un total de 323 personas entre 17 y 55 años; así también se realizaron entrevistas a fin de conocer la afluencia de usuarios y servicios que ofrecen gimnasios de la competencia. Luego de haber realizado un estudio de mercado y haberse encontrado con una buena aceptación por parte de la demanda, se llegó a la conclusión que la apertura de una sucursal donde se oferten todos los servicios

demandados por el sector es viable. El Plan de Desarrollo Estratégico y el incremento en el posicionamiento son variables que se pueden considerar en el desarrollo del propio proyecto y, con la estructura de análisis de situación actual bastante completa que se ha desarrollado y la matriz FODA, encontrar la forma los que posicionar a la empresa en mejor puesto que la competencia.

### **1.3.2. Antecedentes Nacionales**

Chuquiyauri (2019). Plan Estratégico de Tecnologías de Información para mejorar la gestión administrativa de la empresa Radio Taxi, Universidad Peruana de los Andes, Huancayo – Perú.

El objetivo principal fue determinar la mejora de la implementación de un Plan Estratégico de Tecnologías de Información para la Gestión Administrativa de la Empresa Radio Taxi de Huancayo. Para tal fin, se utilizaron instrumentos de recopilación de datos como es el cuestionario, un conjunto de preguntas preparados sobre los hechos y aspectos que interesan a una investigación sociológica. Como población se tomó a la cantidad de trabajadores de la Empresa Radio Taxi y cuya muestra fue determinada por muestreo aleatorio estratificado para poblaciones finitas. Se determinó la implementación de un Plan Estratégico de Tecnologías de Información para la Gestión Administrativa de la Empresa Radio Taxi de Huancayo. Se observa según los resultados, la mayoría de los encuestados consideran que, si no se implementa el plan estratégico de tecnologías de información, la gestión administrativa será deficiente. Se acepta la hipótesis de investigación que afirma que la implementación de un Plan Estratégico de Tecnologías de Información mejora significativamente la Gestión Administrativa de la Empresa Radio Taxi de Huancayo. Esta investigación ayuda al proyecto por la forma en cómo define dos variables, la independiente como Planeamiento Estratégico y, la variable dependiente, definida como Gestión Administrativa que a su vez considera como dimensiones a la planificación, organización, dirección y control.

Paima (2022). Propuesta de un plan de mejora de la competitividad para el logro de las metas comerciales del gimnasio Zarama GYM de la ciudad de Pucallpa – Ucayali 2021.

El objetivo principal de la investigación fue establecer la relación entre la propuesta de un plan de mejora de la competitividad y el logro de las metas comerciales del gimnasio Zarama GYM de la ciudad de Pucallpa. Se trata de una investigación correlacional cuyo método es hipotético deductivo. El instrumento utilizado fue el de cuestionario para el recojo de información de la variable plan de mejora de la competitividad que, cuyas dimensiones son la competitividad interna, referente a la eficiencia de sus recursos; y la competitividad externa, definida como la capacidad de la organización de lograr en el contexto del mercado. Para el

recojo de información sobre la variable de logro de metas comerciales considera también se utilizó un cuestionario que contempla 5 dimensiones: objetivo específico, objetivo medible, objetivo alcanzable, realista y temporal. La población estuvo conformada por los 12 trabajadores del Gimnasio Zarama y, al tratarse de una población finita, la muestra se consideró como el total de la población. Se concluyó que existe relación significativa entre competitividad y el logro de las metas comerciales. Este proyecto de investigación aporta al propio por la forma en cómo se aborda la competitividad y sus dimensiones, además de brindar una guía en cuánto al análisis y el marco teórico a considerar, puesto que los rubros de negocio analizado son similares, si no es el mismo.

### **1.3.3. Antecedentes Locales**

Paredes (2019). Desarrollo de un plan estratégico para una curtiembre en la región de Arequipa, Universidad Católica. De Santa María, Arequipa – Perú.

El objetivo general del proyecto en mención fue la elaboración de un plan estratégico para el desarrollo y mejora de la competitividad de la empresa ABC SAC. Definiendo misión, visión y valores organizacionales para obtener una dirección fija, motivo, razón de ser, diagnóstico interno y externo, formulación de objetivos a corto y largo plazo y la formulación de estrategias en base al análisis externo e interno. Se utilizaron técnicas de entrevista y observación en la misma empresa, aplicados a la totalidad de trabajadores de la empresa, siendo un total de 8 personas además del dueño. Finalmente, se logró elaborar un plan estratégico para la empresa ABC SAC que logra una mejora en la competitividad y asegura su sostenibilidad en el tiempo, que reafirmando la hipótesis planteada. Esta tesis brinda un interesante planteamiento de los instrumentos bastante prácticos y sencillos pero que van acorde al tamaño y naturaleza de la empresa. Así mismo, presenta matrices de análisis para la variable de Plan Estratégico que pueden tomarse como referencia para el propio siempre. Cuando sea relevantes, entre ellas la Matriz de Intereses Organizacionales, la Matriz de Gran estrategia, la Matriz de Decisión, la Matriz de Rumelt, entre otras; mientras que las matrices para la variable dependiente, es decir, competitividad, también podrían ser consideradas, específicamente un Mapa Estratégico, Matriz BSC y el Plan Estratégico Integral.

Bedoya (2018). Propuesta de un plan estratégico a mediano plazo para la empresa de servicio de agua potable y alcantarillado de Arequipa S.A. Periodo 2018-2019, Universidad Católica de Santa María, Arequipa - Perú

El objetivo principal de la investigación a nivel descriptivo y de campo, fue el diseño del Plan Estratégico Institucional a mediano plazo para la empresa de servicios de Agua Potable y

Alcantarillado SEDAPAR S.A. para el periodo 2018-2019, con el fin de cubrir la brecha entre el PEI del periodo 2013-2017 y el Plan Maestro Optimizado 2015-2019. Los instrumentos utilizados fueron la ficha de entrevista aplicado a los colaboradores de la empresa y el análisis documental de fuentes como el Plan Estratégico Institucional. Luego de recolectada la información, en el diagnóstico se concluyó que los principales problemas de la empresa están vinculados a la mala imagen que tiene la población de la empresa y la creciente cartera morosa de la misma y se desarrolló un FODA para plantear estrategias en función a lo hallado, de igual forma, se procesó la información de la Matriz FODA para desarrollar una Matriz del Plan Estratégico Propuesto que de cómo resultado Tácticas e Indicadores para medir si el objetivo fue o no cubierto. El proyecto brinda una buena guía para el análisis situacional, pues al tratarse de una tesis a nivel descriptivo, ha desarrollado a fondo este aspecto y el marco teórico. Por otro lado, el abordaje de las estrategias y la inclusión del costo de las mismas es recomendable y debería considerarse en el proyecto propio.

#### **1.4. Hipótesis**

##### **1.4.1. Hipótesis general**

Es probable que el desarrollo e implementación de un plan estratégico para “Box360” mejore la competitividad de dicha empresa.

##### **1.4.2. Hipótesis específicas**

- Es probable que el diagnóstico situacional ayude a encontrar la causa raíz con el análisis interno y externo.
- Es probable que el método CANVAS permita determinar la propuesta de valor
- Es probable que establecer las líneas estratégicas a corto y largo plazo ayuden a mejorar la competitividad.
- Es probable que el sistema de control mejore con la formulación de indicadores y mecanismos de control



## 1. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

### 1.1. Técnicas e instrumentos

#### **Observación no participante**

Se trata de una técnica de recopilación de información de manera visual y de campo, de tipo no participante, en la que el investigador se ubica en lugares estratégicos según se desarrollen las actividades de las áreas que se quieren analizar y registra datos en el llamado “diario de campo”. La técnica será utilizada en la etapa de análisis interno y de mercado, a fin de evaluar el flujo de operaciones y detectar fortalezas o debilidades en este. El instrumento utilizado será la guía de observación, desarrollada en función a la información que se busca de determinada área y el momento, duración y lugar adecuado. Se proponen observaciones de hasta 60 minutos en 2 momentos del día: mañana y tarde.

#### **Análisis documental**

Es un proceso de revisión que se realiza para obtener datos del contenido de determinado documento que deben ser fuentes primarias, de las cuales se extrae información que sea ordenada, clasificada y analizada; cuyo soporte puede ser papel físico, audiovisual, electrónico, etc. En la presente investigación, la técnica será empleada para realizar el Diagnóstico Externo por medio de reportes e informes emitidos por instituciones oficiales y, por otro lado, será usado en la parte de análisis situacional y generación de estrategias. El instrumento que se utilizará será la guía de análisis documental, de forma tal que la información sea recolectada de manera ordenada y en función a las variables e indicadores que se analizarán, así como las posibles fuentes confiables de donde se podría encontrar información.

#### **Entrevista**

Es una de las técnicas más comunes de las ciencias sociales. Se trata de una técnica que establece una relación directa entre el investigador y su objeto de estudio a fin de obtener testimonios orales. Por la forma como está estructurada puede ser libre o dirigida y aplicarse de forma individual o colectiva. En el caso particular, la técnica será aplicada a los trabajadores de la empresa y será utilizada en la etapa de diagnóstico interno para entender el funcionamiento de las áreas consideradas en el AMOFHIT y para determinar cuáles son los objetivos e intereses de los propietarios. Como instrumento se utilizará a la guía de entrevista, la cual se estructurará en función al tipo de datos que se quiere recolectar, el tiempo que se dispone y se tratará de recolectar todos los indicios posibles con un acercamiento satisfactorio al entrevistado.

#### **Focus Group**

Es una forma de entrevista grupal que utiliza la comunicación entre el investigador y los

participantes para recopilar información. Permite el intercambio de ideas y el flujo de opiniones. Para la presente investigación, la técnica será aplicada para determinar las características y preferencias de los clientes en el mercado *fitness* y, en una segunda etapa, para determinar las características y preferencias del público que practica CrossFit.

## **1.2. Campo de Verificación**

### **1.2.1. Ámbito**

Empresa “Box360”, ubicada en calle Tacna y Arica 113, distrito, provincia y región de Arequipa.

### **1.2.2. Temporalidad**

La presente investigación se realizó del mes de diciembre 2022 a octubre 2023.

### **1.2.3. Unidades de Estudio**

El universo es el equipo de Box360, se trata de una población finita menor a 10 personas, por lo que no necesitará de determinar una muestra para su estudio.

## **1.3. Estrategia de recolección de Datos**

El proceso para la recolección de información se realizó utilizando cuatro técnicas: observación de campo no participante, análisis documental, Focus Group y la entrevista que tendrá forma de análisis, yendo desde lo general a lo específico.

Para la observación de campo se utilizó una guía de observación que considera dos momentos para realizarla, así como el lugar que debe ocupar el observador para no interrumpir en el desarrollo normal de las actividades. El análisis documental tiene como principal instrumento a la guía de análisis, misma que contempla las dimensiones y los indicadores que puedan afectar a la competitividad; se vale de información de tipo secundaria encontrada en sitios de alta confiabilidad, como pueden ser los informes emitidos por el Ministerio de Economía y la Guía para hacer negocio de Ernst & Young. Esta forma de recolección se hará en forma de análisis, yendo de lo general a lo específico. El Focus Group será desarrollado con participantes afines al mundo del deporte o al *fitness* a fin de determinar cuál es la percepción del público respecto a la industria, al CrossFit como deporte y su percepción de la empresa. Finalmente, la entrevista será aplicada a todos los miembros (colaboradores) de Box360, cuyo número es menor a 10; en ella se pretende conseguir la información necesaria para realizar el diagnóstico a nivel interno y competitivo. Con ella, se procederá a analizar y confeccionar matrices para la generación y elección de las estrategias que posteriormente podrían implementarse en la empresa Box360 a fin de mejorar su competitividad.



## 1. DIAGNÓSTICO

### 1.1. Generalidades

#### 1.1.1. Sector

##### 1.1.1.1. Evolución del Sector

“*Fitness*” es una palabra en inglés que significa “bienestar”, refiriéndose al estado de la salud física obtenido por llevar una vida sana y, además, practicar continuamente algún tipo de ejercicio. La industria del fitness es un sector en continuo cambio, sobre todo en los últimos años, surgiendo así el entrenamiento funcional y entrenamiento de alta intensidad, conceptos que definen al CrossFit (Labrín Mesía, 2021).

El CrossFit es un método de entrenamiento que, a través de ejercicios de fuerza, cardiovasculares, levantamiento olímpico y gimnasia, busca optimizar la aptitud física en resistencia cardiovascular, estamina, fuerza, flexibilidad, equilibrio, potencia, velocidad, agilidad, coordinación y exactitud (Labrín Mesía, 2021).

El lugar donde se practica CrossFit es denominado “box” y se distingue de los gimnasios convencionales por la falta de máquinas y espejos. Los materiales usados son, principalmente, *medballs*, barras de hierro, paralelas, rack, discos olímpicos, remos ergométricos, cajas, anillas olímpicas, pesas rusas o *kettlebells*, mancuernas, etc. (López Matas, 2017).

La disciplina fue creada en 1974 por Greg Glassman quien creó la primera comunidad CrossFit en Santa Cruz, California, donde entrenó al Departamento de Policía de Santa Cruz (López Matas, 2017). Para el año 2000, Glassman registra la propiedad de CrossFit Inc., cuyo modelo de negocio se basa en la afiliación de boxes a la marca por una cuota anual que incluye, además, cursos preparatorios para certificaciones oficiales de entrenadores de CrossFit (Labrín Mesía, 2021).

Entre los años 2001 al 2020, aproximadamente 15,500 centros de entrenamiento distribuidos en 162 países abrieron, Estados Unidos con 7.400 boxes y destacando el crecimiento en Brasil, segundo país con más boxes afiliados; Francia, España e Italia (Labrín Mesía, 2021).

En Perú existen 5 boxes afiliados según la página oficial de la marca (CrossFit, 2023):

- CrossFit Perú – Centro Naval de San Borja Av. San Luis block 24
- TTC CrossFit – Avenida Ernesto Diez Canseco 220 – Miraflores, Lima
- Exousia CrossFit – Jirón Abtao 540, Iquitos
- CrossFit Cusco – José Gabriel Cosio 312 Urb. Magisterio Primera Etapa, Cusco
- Nuevo Nivel Fitness CrossFit – Urb. Colegio de Ingenieros A2 A3, Arequipa

El crecimiento de la disciplina se manifiesta también en su competencia oficial anual, los CrossFit Games, cuya primera edición se dio en el año 2007 y actualmente es el evento más importante de CrossFit a nivel mundial contando con grandes patrocinadores como Reebok (Labrín Mesía, 2021). El ganador y ganadora de la competencia se lleva el título de *Fittest on Earth* pueden llevarse premios de hasta US\$ 315 mil (CrossFit, 2023).

### 1.1.2. La empresa

#### 1.1.2.1. Historia

Box360 inicia en el año 2016 como un centro de *Functional Training* y a mando de Bruno Velarde, militar de profesión y que tenía acercamiento a la disciplina de CrossFit. Dado que el mercado aun no conocía a la disciplina y posiblemente el venderlo con el nombre no tendría mucho éxito, decidió implementar algunos ejercicios dentro de la clase de *functional*.

El primer Head Coach fue Saul, físico de profesión, quien estructuraba las clases de forma tal que mezclara los principios físicos con los ejercicios para poder potenciar el rendimiento de los atletas y mejorar la técnica, evitando lesiones. Sin embargo, luego de un accidente sufrido en las instalaciones, tuvo que retirarse.

Es en este momento en el que Rocío, de nacionalidad española, como la primera *Head Coach CrossFitter*. Junto con ella trabajaban dos *coaches* de apoyo que ayudaban en el dictado de clases, mas no, en la estructura de la clase, esta estaba a cargo de la *Head Coach*. Para este momento, el box fue ubicado en la Urb. Tahuaycani, cerca de la Universidad Católica Santa María, razón por la se hizo conocida por muchos estudiantes además de los vecinos de la zona. Dado el crecimiento presentado, se decidió abrir un nuevo local en Parque Lambramani, para así poder llegar a más personas apasionadas por el deporte.

En los años en los que Rocío permaneció en el Perú llegaron tres *coaches* más desde Venezuela: Juan Galindez, Walter Guillén y Jhonny García, atletas y *coaches* preparados en la disciplina. Ya Box360 estaba posicionándose en el mercado arequipeño, incluso luego de la partida de la *coach* española. La comunidad *CrossFitter* se estaba solidificando a nivel nacional, había competencias como el “Arequipa Height Challenge” con participación de boxes de Lima y Cusco gracias a las buenas relaciones que mantenía Bruno.

Sin embargo, la pandemia del COVID-19 cambió los planes de crecimiento por completo, en primer lugar, dadas las faltas de inscripciones, los locales debieron cerrar y cancelar el contrato de alquiler, para cuando pudieron reabrir, en 2021, lo hicieron en la Calle Tacna y Arica 115, local pequeño y conseguido por Bruno gracias a sus contactos en la milicia. Por otro lado, roces entre los entrenados venezolanos y el propietario, causaron su separación y su

decisión por la apertura de un nuevo box en la ciudad de Arequipa, el denominado “KallpaCross”.

Para reabrir el nuevo local, Bruno decide contratar a un *coach* del antiguo “CrossFit La Molina”, en Lima; se alía con una socia, Fiorella, quien se encargaría de la administración y convoca a dos anteriores miembros del Team360, Jesús Chávez, quien se encargaría de llevar las redes y Diana Vargas, quien sería la recepcionista. Bruno, por trabajo, debió viajar a la ciudad de Lima y radicar ahí, dejando la administración en manos de su socia Fiorella. Por errores en el área y deficiencia gestión, Bruno opta por traspasar el local a la Sra. Margarita Melgar, madre de Jesús Chávez y quien en algún momento entrenó también en Box360.

Finalmente, en octubre del 2022 se inaugura el nuevo local de CrossFit en Tacna Arica 113 buscando generar la comunidad *CrossFitter* en Arequipa y con presencia nacional, servicios de calidad y disciplinas complementarias.

#### **1.1.2.2. La visión**

La empresa Box360 no cuenta con una visión declarada, por lo que se propone la siguiente:

Para el año 2028 queremos ser el centro de entrenamiento referente en Arequipa con presencia nacional, reconocimiento internacional y una comunidad en constante crecimiento caracterizada por la unión de sus miembros y sus valores, posicionados como la primera opción de las personas que deciden iniciarse en el hábito de la actividad física.

#### **1.1.2.3. La misión**

La empresa Box360 no cuenta con una misión declarada, por lo que se propone la siguiente:

Somos una comunidad fitness que busca compartir la pasión por el *CrossTraining* para que los miembros puedan mejorar su calidad de vida a través del deporte en un ambiente divertido y competitivo.

#### **1.1.2.4. Los valores**

La empresa no cuenta con una declaración de valores, sin embargo, luego de una breve entrevista con la gerente, se pudieron determinar los siguientes:

- Escucha: Tanto entre los miembros del equipo como a los clientes para poder identificar necesidades y oportunidades de mejora.
- Creatividad: Para tener una visión externa que fomente respuestas innovadoras a las necesidades de nuestros clientes y posicionamiento en el mercado.
- Trabajo en equipo: Porque más que un centro de entrenamiento somos una comunidad que se apoya dentro y fuera del box.
- Impacto positivo: Queremos que nuestra presencia deje una huella tanto en los miembros

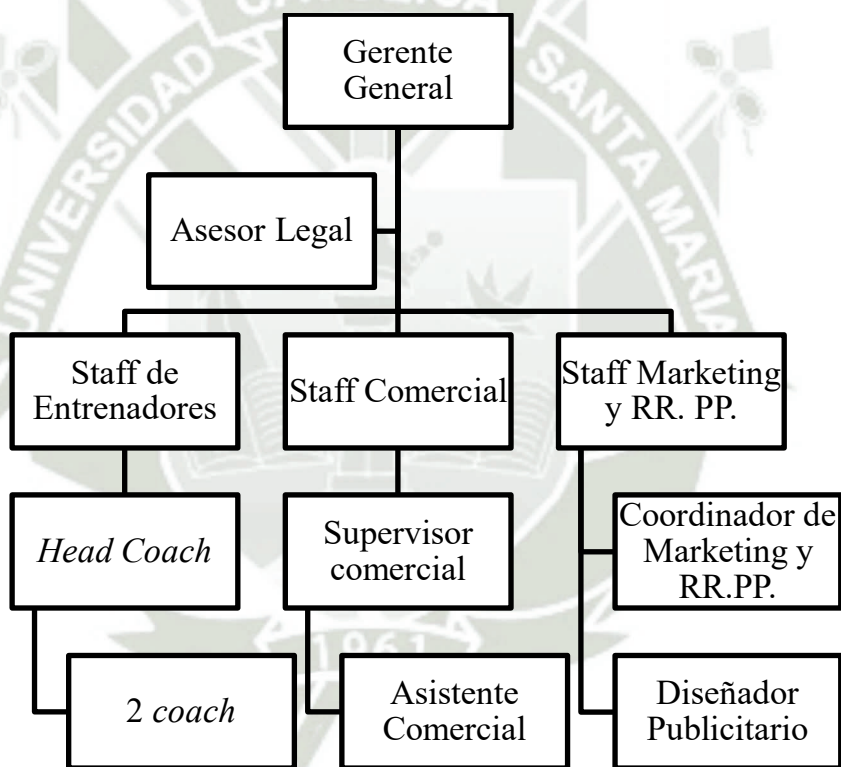
de nuestra comunidad como nuestra ciudad.

**1.1.2.5. Organigrama**

**1.1.2.6. Organigrama formal**

El equipo de Box360 está compuesto por profesionales con preparación y/o experiencia en el área donde se desempeñan. Estos, por lo general, mantienen una buena comunicación dentro de sus áreas de trabajo. Por tal motivo se exponen dos organigramas, el primero referente a relaciones jerárquicas y formales en la empresa, y el segundo, referente a relaciones informales que pueden ayudar en la comunicación laboral.

**Figura 4**  
*Organigrama formal*

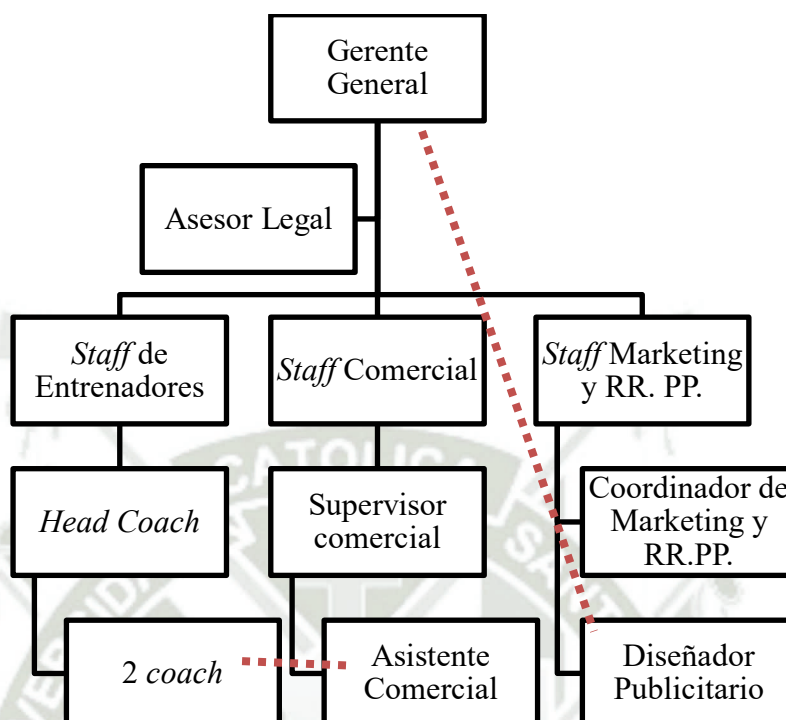


*Nota.* Elaboración propia. Se describe un gráfico en donde la Gerente General es también la propietaria, quien cuenta con un asesor legal. Debajo de ella se encuentran tres áreas diferenciadas: el *Staff* de Entrenadores, el *Staff* Comercial y el *Staff* de Marketing y Relaciones Públicas que cuentan que un encargado y un subordinado, salvo en el área de Marketing, donde la coordinadora y el diseñador trabajan en equipo. Basado en investigación, 2022.

La figura que a continuación se muestra, ayudará a entender el funcionamiento de las áreas dentro de Box360, así como la fluidez de las comunicaciones.

**1.1.2.7. Organigrama de relaciones informales**

**Figura 5**  
*Organigrama de relaciones informales*



*Nota.* Elaboración propia. La figura muestra, en línea punteada, las relaciones informales que existen dentro del *staff*, estas son: La administradora (gerente general) es madre del Diseñador Publicitario; temporalmente, uno de los coach de apoyo también es asistente de comercial de medio turno. Basado en investigación, 2022.

## 1.2. Análisis PESTEC

Para la realización del análisis PESTEC se utilizaron instrumentos como investigación documental y dos Focus Group, uno orientado al público en el mundo fitness en general y otro orientado a un grupo que practica CrossFit, para la obtención de información del mercado, las fichas técnicas guía se encuentran en los Anexos 3 y 4 respectivamente.

### 1.2.1. Político

Los conflictos políticos suscitados en los últimos años han generado que el Perú sea un país políticamente inestable. De acuerdo al último reporte de Transparencia Internacional del 2022, el Perú obtuvo un puntaje de 36 sobre 100, siendo uno de los países con mayor índice de percepción corrupción en el mundo (Solis, 2023). La denominada “élite política” ha dejado de figurar para ser reemplazada por movimientos políticos de estilo caudillista sin ideología clara y con fuertes ansias de poder, situación que ha traído como consecuencia la pérdida de autoridad institucional, multiplicidad de normas y resquebrajamiento de los valores, desencadenando el incremento del indicador de corrupción como respuesta a la obstrucción del desarrollo nacional

(Delgado Lira & Gutierrez Zeballos, 2020). Esta situación desalienta la inversión en el país afectando negativamente el clima de negocios y confianza de los inversionistas (Puntario, s.f.).

El 21 de julio del 2003 se promulgó en el la Ley N°28036, “Ley de Promoción y Desarrollo del Deporte”, que tiene como objetivo regular el deporte en todos sus niveles y categorías, así como promover la práctica regular de deporte en la sociedad, con ella, se busca impulsar la creación de programas y proyectos que promuevan el deporte. Esta ley fue modificada en diversas ocasiones, una de ellas es la Ley N° 30832 que regula el Sistema Deportivo Nacional (SISDEN), un organismo compuesto por varias entidades que buscan promover el deporte en todo el Perú, mediante esta ley se determina que el Instituto Peruano del Deporte (IPD) es el ente rector, entidad que actualmente es la encargada de formular y difundir las políticas deportivas, promover la implementación de infraestructura, accesos y equipos adecuados para la participación recreativa y educación física de personas con discapacidades, promover el paradeporte, establecer programas que permitan la identificación de talentos deportivos y su vinculación con las organizaciones que garanticen su ruta hacia la alta competencia, promover el desarrollo de toda clase de disciplinas deportivas según la geografía de cada región y difundir los logros de los principales representantes del deporte nacional (El Peruano, 2018).

Por otro lado, esta misma ley, en el artículo 21, promueve la adecuación de estatutos y reglamentos para que universidades, institutos y escuelas de educación superior, escuelas de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional, promocionen la incorporación de deportistas calificados (DC) y deportistas calificados de alto nivel (DECAN) a sus centros de estudios, esto habiendo pasado previamente una evaluación especial a propuesta de su Federación Deportiva Nacional y la aprobación del IPD (El Peruano, 2018).

El IPD, así mismo, autoriza el registro de federaciones deportivas nacionales, no sin antes realizar una verificación de la no existencia de otra federación inscrita en Registros Públicos o en el Registro Nacional del Deporte (Renade), bajo una denominación similar y/o que en la práctica se trate de la misma disciplina deportiva (El Peruano, 2018). Son alrededor de 60 disciplinas deportivas, más de 250 ligas inscritas en el IPD y más de 3000 clubes deportivos inscritos, el CrossFit no figura entre las disciplinas inscritas, sin embargo, la gimnasia, levantamiento de pesas y fisicoculturismo sí lo hacen.

En el 2014 se estableció el Programa de Apoyo al Deportista (PAD) mediante la Ley N° 30097. Programa que apoya a los deportistas calificados de alto nivel, con la finalidad de mejorar su desempeño (López Saldaña, 2019). Mediante este programa se brinda una mensualidad destinada a la preparación deportiva, beneficios de alimentación, seguro médico y subvención económica (Labrín Mesía, 2021). La mensualidad asignada va desde S/. 800 a S/.

5,100 (Infobae, 2022) y depende de si el Deportista Calificado de Alto Nivel (DCAN) se agrupa en el PAD I, PAD II o PAD Maratonistas.

A partir del 2022 el IPD se incrementaron los montos de las subvenciones a los deportistas calificados y de alto nivel, estos aumentos se realizan por niveles donde el PAD I recibe una subvención entre los S/. 1050 a S/.2600 y el nivel PAD II una subvención entre S/ 2850 y S/. 6000. Dentro de los beneficios que brinda el PAD a los deportistas están: seguro privado, apoyo complementario en medicina deportiva, nutricionista, dotación suplementos previa indicación médica, etc. En el 2022 fueron 388 los deportistas y paradeportistas los beneficiados de este programa (El Peruano, 2022).

Otro aspecto muy importante a considerar es la baja inversión porcentual destinada al deporte y la cultura en el Perú, en el 2021 el gobierno solo destinó el 0.7% del presupuesto anual. Siendo el fútbol uno de los deportes que cuenta con mayor apoyo debido a la gran cantidad de seguidores y apoyo mediático, mientras que otros deportes con gran potencial que no reciben la misma atención ni apoyo. Lo que, es más el apoyo financiero se concentra principalmente en Lima (El Comercio, 2023).

Por otra parte, en lo respectivo a trámites de funcionamiento y apertura de un negocio, antes de dar inicio a las operaciones de una empresa es necesario la formalización de la misma, para así poder acceder a los beneficios que brinda el estado. En el Perú la ley N°26887 Ley General de Sociedades que establece las normas y regulaciones que rigen la constitución, organización, funcionamiento y disolución de las diversas formas de sociedades comerciales en el Perú. En esta ley también se establece los diferentes tipos de sociedades comerciales que pueden realizar sus operaciones en el país, como las sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada, sociedades en comandita, entre otras. Asimismo, también se definen las responsabilidades y derechos de los socios o accionistas, las obligaciones que deben cumplir las empresas en relación a sus estados financieros, reportes y transparencia, además de las pautas para la disolución y liquidación de una sociedad.

### **1.2.2. Económico**

De acuerdo a un informe del Ministerio de Economía y Finanzas, la economía peruana se está recuperando y al cierre del presente año crecerá un 2.5%, consolidándose como una de las economías más sólidas de la región (MEF, 2023); lo cual fue posible gracias a las sólidas bases macroeconómicas del país, frente a la inestabilidad política. Sin embargo, un problema como el contrabando está teniendo un impacto negativo en la economía del país, debido a que estos productos no pagan impuestos ni aranceles afectando a la industria nacional y el empleo,

algunos de los productos que se contrabandean en el Perú son licores, productos electrónicos, ropa y bienes de consumos entre otros, el 2022 la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) incautó 26,000 pares de zapatillas de marcas de lujos, todos los artículos incautados tenían un valor de 2 millones de soles (La República, 2022). De acuerdo a un informe de la Sociedad Nacional de Industrial (2020), en el periodo del 2018 al 2020 ingresaron al Perú productos de contrabando con un monto equivalente a 630 millones de soles (Sociedad Nacional de Industrias, 2021).

Un aspecto muy alentador es que, en el cuarto trimestre del 2022, el Producto Bruto Interno (PBI) registró un incremento en 1.7%, este incremento se debe en gran medida al crecimiento de la demanda interna por el consumo de las familias, que creció un 2.3%, y al incremento en 23.4% de la inversión pública; sin embargo, la inversión privada disminuyó (-1,8%) (INEI, 2022).

Arequipa, por su parte, se encuentra en el cuarto lugar de las regiones más competitivas en Perú, según el informe de INCORE 2022, destacando el gasto real per cápita de los hogares mensual y liderando los pilares Salud y Educación junto con Lima y Tacna (Instituto Peruano de Economía, 2022). Sin embargo, el mismo informe destaca que la región viene siendo afectada por una baja ejecución de la inversión pública, lo cual genera una percepción negativa sobre la gestión pública regional.

Por otro lado, de acuerdo a información del Instituto Nacional de Estadística e Información (2023), la inflación en el país el 2022 fue de 8,56%. El indicador está en niveles no vistos hace dos décadas. Concretamente, el mayor aumento se produjo en sector de alimentos, con una subida superior al 13%. Los productos con precios más altos incluyeron aceite, harina y papas. La razón del fuerte incremento en los precios de productos y servicios está relacionada con factores internacionales, como mayores costos de insumos como el petróleo, el maíz, el trigo y la soya.

En relación al tipo de cambio, el Banco Central de Reserva menciona que el precio del dólar presentó una disminución de 3.5% en los últimos meses, a causa de diversos factores externos como el restablecimiento de la economía China, y la posibilidad de que Estados Unidos no aumente su tasa de referencia (El Peruano, Factores externos impulsan la caída del tipo de cambio, 2023).

En CrossFit, mantenerse al día con la información económica y el tipo de cambio es indispensable, esto debido a que la membresía pagada a CrossFit Inc. (marca registrada), se realiza en dólares, así como la mayoría de certificaciones internacionales y las diversas máquinas y equipos requeridos. Según informó el Instituto de Investigación y Desarrollo de

Comercio de Exterior de la Cámara de Comercio de Lima (Idexcam), la pandemia por Covid-19 ocasionó que el valor de importación de las máquinas para realizar ejercicio se incremente, siendo los principales proveedores China, Panamá, Taiwán y Reino Unido. (La Cámara, 2020).

Por su parte, la marca CrossFit genera ingresos por US\$4 billones en todo el mundo gracias a la cuota de afiliación que deben pagar los centros de entrenamiento a la marca para poder llevar su nombre, esta cuota asciende a US\$3 mil al año actualmente.

Afiliarse a la marca es beneficioso, pues, en primer lugar, CrossFit realiza el envío de información valiosa como: datos sobre ejercicios y su impacto en la fisiología del atleta, consejos para mejorar la técnica del atleta e, incluso, consejos para la gestión del box y bases de datos de recursos audiovisuales que se pueda utilizar en un plan de marketing. Por otro lado, de manera implícita, significa posicionarse en el mundo *CrossFitter*, permitiendo que atletas de diferentes partes del mundo y que se encuentren de visita en la ciudad, puedan realizar un *drop in* (o sesiones sueltas) en el box, que a su vez se traduce en más ingresos.

En oposición a lo comentado, la aparición de centros de *CrossTraining* no afiliados ha incrementado en el mundo, lo que hace difícil el control de la marca por sobre estas instituciones y amenazando el diferencial que la afiliación significa y la posibilidad de que quede obsoleta con el pasar del tiempo.

En el mercado peruano el número de centros de entrenamiento de CrossFit se ha incrementado desde 2015, aunque no todos ellos con afiliación oficial a la marca, la inversión de apertura oscila entre los US\$30 mil y US\$40 mil, monto menor al de los gimnasios tradicionales donde la inversión es de US\$1 millón (Labrín Mesía, 2021), atribuidos a la cantidad de maquinaria que se utiliza, entrenadores, limpieza e instalaciones.

Según la revista Caretas (2022), los peruanos destinan el 40% de su presupuesto a la compra de alimentos, de los cuales el 30% está dirigido a los alimentos de consumo dentro del hogar y 9.7% destinado al consumo de alimentos fuera del hogar (Caretas, 2022). Durante la pandemia por Covid-19, el presupuesto estuvo dirigido principalmente a la compra de alimentos y la atención en salud. En los hogares Arequipeños también hubo cambios significativos en diferentes categorías, dentro de las cuales se observó un aumento del 5.7% en el gasto por miembro del hogar en alimentos consumidos dentro de la vivienda. Sin embargo, se registraron reducciones en otras áreas, como educación, donde el gasto se redujo en un 34.0%. Lo mismo ocurrió con el gasto en vestimenta y calzado, que disminuyó en un 34.3%, y en recreación y cultura, donde se redujo en un 36.2%, considerando aquellos hogares que realizaron gastos en estas categorías (Bobadilla & Gómez, 2021).

En lo que respecta al Índice de Progreso Social, elaborado por Social Progress Imperative,

luego de analizar 3 dimensiones: necesidades básicas, fundamentos de bienestar y oportunidades; Perú obtuvo el puntaje de 70.7, ubicándose en el puesto 67 de 169 países y cayendo 6 posiciones respecto al periodo anterior, situación que puede ser atribuida al efecto de la pandemia en el país. En cuanto a regiones, cuentan con un nivel de progreso social medio bajo según los resultados del Índice de Progreso Social Regional del Perú 2022, elaborado por Centrum PUCP (Diario El Comercio, 2022).

En el Perú, 17 millones 336 mil 500 personas cuentan con trabajo, de las cuales, 79.6% se encuentran en área urbana y 20.4% en área rural, con un rango etario de entre 25 y 44 años; mientras que la tasa de desempleo a nivel nacional fue de 4.7%.

Al terminar el año 2022, se determinó que el empleo informal creció en un 3.7%, alcanzando el 70,5% a nivel nacional y siendo mayor en mujeres que en varones, trabajadores de menor edad y personas con menor formación y capacitación (La Cámara, 2023).

Arequipa, por su parte, durante la pandemia fue una de las regiones más afectadas pues llevó al cierre de varios negocios, elevando la tasa de desempleo, situación que ha venido mejorando en los últimos años. Así también, en la región se registró una mayor participación en el empleo de personas de 45 a más años respecto a otras provincias. Mientras que el ingreso promedio mensual nacional por trabajo se ubicó en S/1524 y en la región Arequipa el promedio fue de S/1923.90 (INEI, 2023).

En cuanto a los gravámenes que deben ser tenidos en cuenta en Perú, se incluyen el Impuesto a la Renta, que representa un 29%; el Impuesto General a las Ventas (IGV), que abarca un 17% junto con un 1% correspondiente al impuesto municipal; el Impuesto Selectivo al Consumo, y los aranceles. Además, en cada región, los gobiernos locales han establecido contribuciones destinadas a financiar la gestión regional; estas tasas varían según la perspectiva de las autoridades en función y constituyen costos adicionales que los empresarios deben asumir.

Para una persona natural o jurídica inscrita en el RUC, es mandatorio presentar la declaración y pago mensual por los ingresos considerando el régimen tributario al que se encuentra acogido, optar por uno de ellos dependerá del tipo y tamaño de negocio. La declaración y pago de impuestos de tercera categoría incluye a quienes están dentro del régimen general o en el régimen MYPE Tributario (Gobierno del Perú, 2023).

El Nuevo Régimen Único Simplificado (NRUS) es el régimen tributario adecuado para una persona natural que inicia con un pequeño negocio que solo emite boleta mas no factura. Para acogerse a este régimen, las compras deben ser por factura y no deben superar los S/8,000.00 (ocho mil 00/100 soles) al mes o S/96,000.00 (noventa y seis mil 00/100 soles) al año. La ventaja es que no es necesario llevar libros contables ni presentar declaración anual, solamente

realizar un pago único mensual por internet o en los bancos (Gobierno del Perú, 2023).

### 1.2.3. Social

Según estimaciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), al 30 de junio del presente año, la población del Perú es de 32.131.400 con una edad promedio de 33.6 años. Se estima que para el 2030, la población del Perú llegará a alrededor de 35 millones de habitantes (INEI, 2023). Se determinó que la población joven de entre 15 a 29 años representa el 23,3% de la población peruana, de los que 51,5% son mujeres y 48,5% son hombres. De este segmento, el 48,6% solo trabaja y el 10,5% estudia y trabaja; mientras que el 91,1% usa internet y entre los problemas que más les afectan está la corrupción, la delincuencia y los bajos sueldos o el aumento de precios (INEI, 2023).

Por otro lado, a nivel Arequipa, la población es de 1.554.251, de la cual 51,05% son mujeres y 48,94% varones; mientras que, en la provincia de Arequipa, se cuenta con 1.226.440 habitantes (Universidad Nacional de San Agustín, Universidad Católica de Santa María, Universidad Católica San Pablo, 2022).

El sobrepeso y la obesidad son problemas de salud pública que afectan a la población peruana. Según la Encuesta Demográfica y de Salud Familiar, el 36,9% de las personas de 15 años y más tienen sobrepeso y el 25,8% obesidad. El aumento en la frecuencia de sobrepeso y obesidad se debe primordialmente al consumo de alimentos procesados y al sedentarismo (INEI, 2022). De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud (OMS), la actividad física reduce el riesgo de varias enfermedades como presión arterial alta, los accidentes cerebrovasculares, la diabetes, la depresión, etc. De acuerdo a un informe de Ipsos Global Advisor (2021) realizado en 29 países, se determinó que en el mundo el promedio de horas en realizar ejercicios a la semana es de 6.1 horas, siendo Países Bajos uno de los países donde los ciudadanos realizan una mayor cantidad de actividad física con un promedio de 12.8 horas. En el Perú el promedio de ejercicio físico a la semana es de 5.2 horas, dentro de los deportes que más se practican en estos 29 países se encuentran el *fitness* y *running* con un 20% y 19% respectivamente, seguidos del *cycling* con 13% y el soccer con un 10% (Ipsos Global Advisor, 2021). De acuerdo a la revista digital más Finanzas (2023) los deportes con más fanáticos en el Perú son el fútbol, vóley, ciclismo, atletismo.

En la actualidad, los centros de entrenamiento funcional y de CrossFit han llamado el interés las personas debido a una mayor personalización del servicio, resultados más rápidos y un mayor sentimiento de comunidad que motiva (Labrín Mesía, 2021).

Por otro lado, la pandemia del COVID-19 ha ocasionado cambios en el estilo de vida de las

personas, quienes ahora están buscando incorporar la actividad física en su rutina diaria, en el mismo informe de Ipsos Global Advisor, se pudo evidenciar que, en el Perú, a la población le gustaría practicar más deporte del que actualmente practican, sin embargo, la falta de tiempo es una barrera. Según un estudio realizado por Offerwise: Latin America Market Research, aproximadamente el 88% de la población peruana está llevando a cabo alguna forma de actividad física. Esta cifra representa un aumento considerable de 31 puntos porcentuales en comparación con el año 2019, es decir, más de 9 millones de peruanos han comenzado a practicar deporte debido a la pandemia (Trigoso, 2021).

Asimismo, en los últimos años la influencia de las redes sociales e *influencers* quienes cuentan con gran cantidad de seguidores están promoviendo un estilo de vida saludable en la población por lo que las personas cada vez tienen mayor interés por mantener un estilo de vida saludable (Gestión, 2018).

Las redes sociales mediante las comunidades en línea se han convertido en medios importantes para compartir logros y recibir el apoyo de otras personas, lo que ayuda a fomentar un sentido de comunidad que fomente a más personas a mantenerse activas y sobre todo comprometidas con sus objetivos.

Así también, gradualmente se ha ido incrementado la demanda de actividades diferentes por parte de la generación millennial, quienes buscan iniciar o cambiar el tipo de actividad física que realizan. Esto es parte de una generación que no soporta la monotonía ni la rutina. Estos jóvenes prefieren deportes diferentes que les permitan conectarse e integrarse en comunidades (generalmente virtuales) de usuarios que comparten sus experiencias y vivencias (Sánchez Martín, 2017).

#### 1.2.4. Tecnológico

La crisis ocasionada por el coronavirus, ha generado que internet sea un recurso importante para trabajar, estudiar e incluso para el entrenamiento físico debido a que cada vez se pueden hacer más cosas, aprovechando la red y sus posibilidades. Según un informe de OSIPTEL, el acceso de internet en los hogares nacionales aumentó en un 21,2% en comparación con los datos del 2016 (66.5%) (OSIPTEL, 2022).

Debido a la conectividad de un mayor número de personas, la información sobre hábitos saludables, recetas nutritivas y rutinas de ejercicio está más accesible que nunca. Esto ha permitido que las personas aprendan y adopten prácticas más saludables en su día a día. Según la encuesta realizada por la empresa Statista en el 2021 para evaluar cómo las personas se conectaban a Internet según sus actividades, se pudo evidenciar que la mayoría de los

encuestados, aproximadamente el 91%, indicaron que su acceso a Internet estaba vinculado al uso de redes sociales y aplicaciones de mensajería instantánea (Statista, 2023).

Otro aspecto muy importante es la creciente innovación en tecnologías aplicadas al ámbito de los gimnasios y el deporte que incluye las llamadas máquinas inteligentes, equipos sofisticados que utilizan sensores, pantallas táctiles y conectividad a internet que ofrecen métricas en tiempo real. Asimismo, actualmente existen diversos aplicativos móviles diseñados para el fitness con funciones personalizadas como el seguimiento de la nutrición, actividad física, quema de calorías, índice de ejercicio, índice de fatiga, etc.

En el mundo del CrossFit se encuentra normalizado el uso de aplicativos móviles por parte de los boxes, mediante los cuales el atleta puede revisar cuántos créditos (o clases) le quedan disponibles, separar turnos para la clase, puesto que los cupos por horario son limitados, así también revisar cuál es el WOD (*WorkOut of the Day*) que le espera, registrar su progreso y nuevas marcas, entre otras funciones. Una de las más destacadas y de uso mundial es “CrossHero”, donde cada box tiene alternativas para personalizar funciones como la hora hasta la cual se puede realizar la reserva de una clase e incluso cuenta con funciones de CRM como envío de correos, registro de miembros, hasta *dashboards* de métricas de tasa de abandono y algunas de finanzas. Así también, algunos boxes optan por desarrollar un aplicativo propio para la organización que se acomode a sus necesidades.

Esta pandemia, ha llevado a una nueva realidad, con repercusión en diversos sectores y en diferentes aspectos de la vida cotidiana, obligando a las empresas y clientes a adaptarse a la nueva normalidad, dentro de la cual surgió una nueva tendencia que, aunque ya existía, nunca había tenidos tantos seguidores como en la actualidad, se trata de los entrenamientos en línea. Los entrenamientos en línea brindan diversos beneficios como flexibilidad de horarios, menor costo, además que permite una atención más personalizada.

En el CrossFit esto no se quedó atrás, algunos atletas optan por realizar programaciones virtuales ya sea desde plataformas web como aplicaciones, esto les permitirá tener acceso a entrenamientos de los mejores *coaches* a nivel mundial, aunque muchas veces, sin seguimiento virtual. Ejemplo de ello es: “Hero WOD”, “SugarWOD” y “IBProgram”.

Adicionalmente, existen aplicaciones que complementan y hacen más sencilla la realización de la rutina. Por ejemplo: “SmartWOD Timer”, un contador que permite llevar el tiempo y personalizar el cronometraje según lo requiera el WOD.

En lo que respecta a las certificaciones en el mundo del CrossFit, al momento en el que un box se afilia a la marca CrossFit Inc., se le otorga un certificado que valida su funcionamiento, así como información adicional de consejos respecto a gestión del local y del deporte. Pero para

lograr esa certificación, al menos uno de los *coach* de CrossFit debe de contar con certificación de la marca, la cual cuenta con 4 niveles: L1, L2, L3 y L4. Para obtenerlas es necesario realizar un curso de dos días presenciales además del estudio de material teórico para previo a rendir el examen.

**Tabla 16**  
*Niveles de Certificación en CrossFit*

Nivel de Certificación	Descripción	Requisitos
CF-L1	Es el curso más básico de introducción al CrossFit y a los primeros movimientos. La duración de la certificación es de 5 años.	Tener más de 17 años
CF-L2	Profundiza los conocimientos adquiridos, se aprende sobre las pautas necesarias para cada WOD, el ritmo, la técnica y cómo dar clases de forma eficaz.	Contar con el certificado CF-L1 actual y 06 meses de experiencia previa.
CF-L3	Amplía los conocimientos como entrenador a través de la teoría y la práctica.	Haber realizado los anteriores niveles (L1 y L2) y acreditar 750 horas de entrenamiento CrossFit
CF-L4	Es la más alta certificación en CrossFit y muestra cómo es que los consejos pueden llegar a ayudar realmente a las personas de forma práctica.	Debe de contar con las certificaciones previas-

*Nota.* Elaboración propia. Se resumen las certificaciones internacionales otorgadas por CrossFit Inc. Que habilitan a una persona para ser *coach* de esta disciplina, la información fue extraída de la página oficial de CrossFit Inc.

Obtener cada uno de estos certificados tiene un costo a partir de los 1,380.00 USD y los talleres presenciales rotan de locación. En Perú, el último curso de certificación de CrossFit fue en 2019, en la ciudad de Lima, por lo que, para poder participar de los talleres presenciales sería necesario viajar a las ciudades en donde se abra el curso, implicando, ocasionalmente, viajes internacionales.

El certificado de *coach* mínimo requerido para brindar clases en un box de CrossFit, es la Certificación CF-L2. Sin embargo, el contar con las certificaciones, especialmente los dos

primeros niveles, no es garantía de ser un buen instructor, es muy relevante la experiencia con la que se cuenta.

### 1.2.5. Ecológico

Según DIGESA (2020) la contaminación del aire en Arequipa sobrepasa los límites en material particulado y dióxido de azufre identificando como mayores puntos de concentración de material particulado a la Plataforma Andrés Avelino Cáceres, a la Av. Ejército en Yanahuara y a la Av. Mariscal Castilla. (Universidad Nacional de San Agustín, Universidad Católica de Santa María, Universidad Católica San Pablo, 2022).

En 2020 se registró un total de 337.641 toneladas de residuos siendo el distrito del Cercado el de la mayor Generación Per Cápita Municipal, con 1.59 kg/hab./día; seguido por el distrito de José Luis Bustamante y Rivero con 1.025 kg/hab./día.

Actualmente existe una tendencia creciente por el cuidado del medio ambiente, tanto a nivel nacional como global, las personas cada vez muestran más disposición para contribuir a su cuidado y preservación. En ese sentido, el ejercicio y la sostenibilidad van de la mano creando iniciativas como el *plogging*, actividad que combina el ejercicio al aire libre con la recogida de residuos, y los gimnasios ecológicos o sostenibles. Estos últimos son gimnasios que emplean materiales sostenibles, en reemplazo a materiales dañinos, y generan energía a partir de la actividad física realizada.

La responsabilidad social corporativa ha sido durante mucho tiempo un término familiar para la sociedad y las pequeñas y medianas empresas. Muchas empresas lo han incorporado a sus filosofías de trabajo y han intentado formular diferentes acciones relacionadas con el desarrollo sostenible, la inclusión o la ayuda al comercio local, etc. Es así que, dentro del mundo empresarial, cada vez son más las empresas que se preocupan por participar de prácticas socialmente responsables, impulsando diversas iniciativas que fomentan el cuidado del medio ambiente, patrocinio de actividades deportivas y culturales, gestión de actividades deportivas para los sectores menos favorecidos, etc. Estas iniciativas no solo tienen un impacto positivo en el medio ambiente y el deporte, si no que pueden ayudar a las empresas a mejorar su reputación y a atraer más clientes (Dittamar, 2015).

Las empresas en el Perú están dedicando múltiples esfuerzos por ser sostenibles. Por ejemplo, están adoptando tecnologías avanzadas con el fin de minimizar su impacto ambiental hasta niveles casi cero, para ello promueven programas de recolección de residuos y voluntariado (conexionesan, 2019).

### 1.2.6. Competencia (Las fuerzas de PORTER)

Los gimnasios y centros deportivos en general brindan servicios, por lo que pertenecen al sector productivo terciario y son ubicados en la clase 9311 del Clasificador Industrial Internacional Uniforme, como parte del sector de gimnasios deportivos recreativos.

En el mercado arequipeño, los centros deportivos son variados y están enfocados a diferentes segmentos del fitness, segmentos que se suelen dividir por intereses del mercado y que, según las conclusiones del Focus Group orientado al grupo de personas en el mundo *fitness* (ver Anexo 3), son:

- Segmento que hace deporte por resultados estéticos
- Segmento que hace deporte por rendimiento atlético
- Segmento que hace deporte por salud o entretenimiento

Sin embargo, cabe recalcar que un mismo cliente puede ubicarse en más de un segmento y hacer deporte con más de un objetivo.

La oferta, ha logrado determinar los principales intereses del público y ha logrado enfocar su servicio a cada uno de los segmentos. El siguiente cuadro lo determina.

**Tabla 17**

*Principales intereses del público*

<b>Objetivos</b>	<b>Centro de entrenamiento</b>
<b>Resultados Estéticos</b>	Gimnasio de musculación y trabajo enfocado en reducción de grasa y/o incremento de masa muscular. Centros que cuenten con servicios de nutrición.
<b>Rendimiento Atlético</b>	Gimnasios de musculación. Centro de entrenamiento de deportes de competencia (futbol, atletismo, vóley, etc.) Se valorarán aquellos que cuenten con fisioterapeuta o un preparador físico.
<b>Salud o entretenimiento</b>	Gimnasios de musculación con actividades alternativas como clases grupales de zumba, full body o similares Centros de artes marciales.

*Nota.* Elaboración propia basado en Focus Group realizado por la investigadora, ver Anexo 3, 2023.

Es así como, en una segunda investigación (ver Anexo 4) se logró identificar que las personas que asisten a clases de CrossFit tienen objetivos variados:

- **Resultados estéticos:** Principalmente bajar de peso y/o reducir el porcentaje de grasa dado que es conocido como una disciplina que requiere esfuerzo y que combina ejercicios cardiovasculares con fortalecimiento.
- **Rendimiento atlético:** Personas que se interesan en el CrossFit como un complemento de algún deporte que practiquen, debido a los beneficios que trae como incremento en fuerza, capacidad de reacción y capacidad cardiovascular.
- **Salud o entretenimiento:** Personas que desean realizar CrossFit por lo interesante de la actividad, lo poco predecible de la rutina y el desarrollo de habilidades nuevas. Que, a diferencia de un gimnasio de musculación, encuentra en el CrossFit una actividad divertida y con resultados más rápidos.

Una vez habiendo reconocido los principales motivos que mueven a una persona a entrenar CrossFit, se pudo mapear a los principales competidores directos e indirectos que puedan cubrir las necesidades de los diferentes segmentos del mercado.

#### **1.2.6.1. Rivalidad entre competidores - MEDIA**

##### ***1.2.6.1.1. Competidores directos***

A nivel Arequipa, los centros de entrenamiento especializados en CrossFit son pocos y solo uno de ellos se encuentra registrado en la marca oficial. Frente a esto, la rivalidad entre los competidores debería ser de baja intensidad, más bien colaborativa con el objetivo de crear una “Comunidad *CrossFitter*” en la ciudad de Arequipa, puesto que el público basa su elección en la cercanía domiciliaria o alguna ventaja competitiva que sea de interés para el cliente.

Sin embargo, dentro de competidores similares en cuanto a servicios que ofertan, la rivalidad es elevada, inicialmente compitiendo por precios u ofertas que llamen la atención de atletas con cierta trayectoria en el CrossFit y que puedan dar imagen al box.

Nuevo Nivel, Box360 y KallpaCross son los boxes mejor implementados y que cuentan con mayor trayectoria a nivel Arequipa en la actualidad, Diamond es un competidor con poco tiempo en el mercado pero que ha venido presentando un buen crecimiento y por tal motivo fue considerado dentro de los competidores directos de interés.

**Tabla 18**
*Competidores directos de Box360*

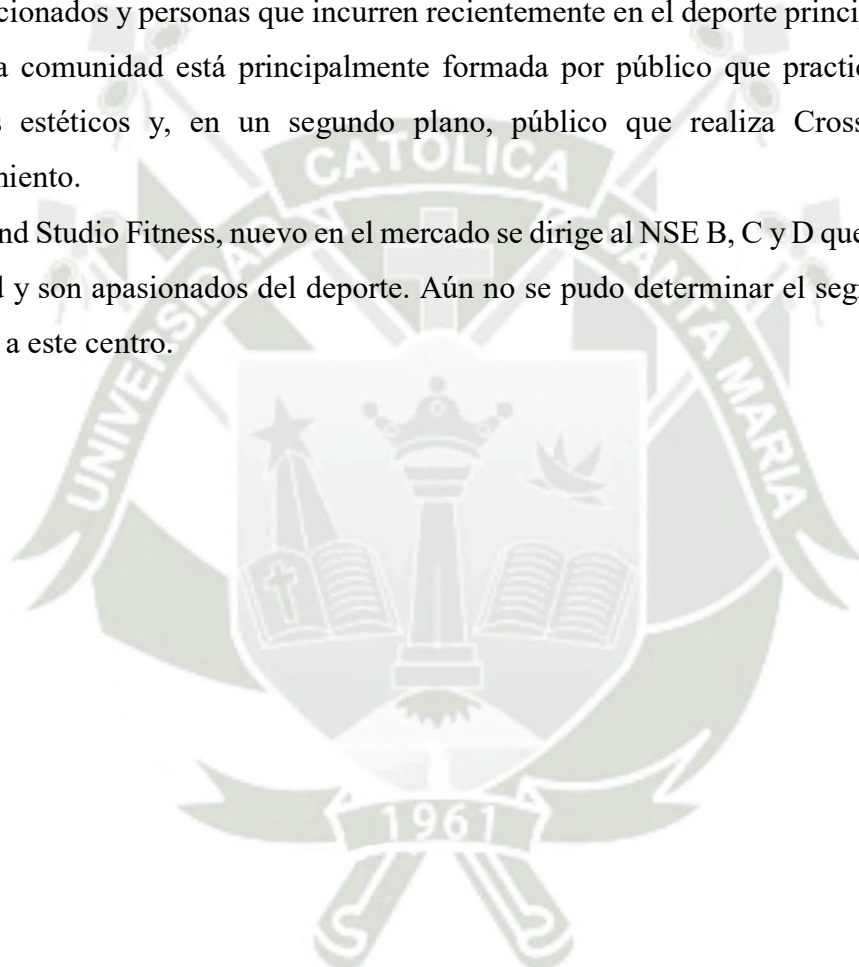
Nombre	Ubicación	Servicios	Precios	Ventaja competitiva	Canales
Nuevo Nivel Fitness & Health	Urb. Colegio de Ingenieros A2 A3, Arequipa	CrossFit Funcional GAP Preparación física deportiva Sesiones niños Gimnasia Sesiones personalizadas Fisioterapia Nutrición	Membresía Ilimitada 1 Mes S/279 3 Meses S/ 682 Membresía Interdiaria 1 Mes S/225 3 Meses S/630 Personalizados 12 sesiones mes S/300 20 sesiones mes S/450	Único box en Arequipa afiliado a la marca CrossFit Entrenador calificado en Educación Física Trayectoria	Instagram Facebook Relaciones Públicas WhatsApp
Kallpa Cross	Sede 1 Calle Javier Delgado 305-B, Umacollo Sede 2 Cayma	CrossFit Personalizado en Crossfit + Nutrición	Membresía Diaria 1 Mes S/180 Membresía Interdiaria 1 Mes S/140	Ubicación céntrica de una de las sedes Precios Accesibles	Instagram Facebook TikTok WhatsApp
Diamond Studio Fitness	Sede 1 Docarmo 117, Cercado Sede 2 Yanahuara	CrossFit Sesiones Personalizadas	Membresía Diaria 1 Mes S/200 3 Meses + 1 mes gratis 6 Meses+ 2 meses gratis Personalizados Mes S/350	Precios Accesibles	Instagram Facebook WhatsApp

*Nota.* Elaboración propia, basada en investigación, 2022.

Luego de haber determinar sus principales características, se puede concluir que, Nuevo Nivel es líder en el mercado gracias a su trayectoria y servicios especializados y va dirigido a atletas destacados (como jugadores de fútbol, básquet, vóley, *weightlifters*, etc.) que buscan servicios complementarios y aficionados al deporte con NSE A y B. La comunidad está principalmente formada por público que hace CrossFit para mejorar su rendimiento como atleta.

KallpaCross, es mapeado como un competidor que se ubica en la misma posición que Box360 y que busca segmentos muy similares en cuanto a intereses, siendo su público objetivo atletas aficionados y personas que incurren recientemente en el deporte principalmente de NSE B y C. La comunidad está principalmente formada por público que practica el deporte por resultados estéticos y, en un segundo plano, público que realiza CrossFit por salud o entretenimiento.

Diamond Studio Fitness, nuevo en el mercado se dirige al NSE B, C y D que buscan servicios de calidad y son apasionados del deporte. Aún no se pudo determinar el segmento de público que asiste a este centro.



### 1.2.6.1.2. Competidores indirectos

Entre los competidores indirectos se consideraron principalmente, centros de entrenamiento de *CrossTraining* y que cuentan con servicios muy similares al que Box360 dicta.

**Tabla 19**

*Competidores indirectos de Box360*

Nombre	Ubicación	Servicios	Precios	Ventaja competitiva	Canales
<b>Marilia Cárdenas Fitbox</b>	Sede 1: Calle Cacique Alpaca 215, Cayma Sede 2: Urb. Magisterial 3ra etapa Mz.A Lt10 - Umacollo	Cross Training Funcional Boxeo Baile	Mensual S/250 Promoción del primer mes a S/190	Comunidad exclusiva para mujeres Incluye dieta semanal y entrevista para fijar objetivos	Facebook Instagram WhatsApp
<b>Revo Sport</b>	Sede Centro: Paucarpata 302, Arequipa Sede Bustamante: Av. Dolores 163 Sede Cerro Colorado Calle Miguel Grau 110 Sede Sachaca: Variante de Uchumayo 5	Sala de musculación Entrenamiento personalizado Clases grupales libres (baile, <i>CrossTraining</i> , fullbody, combate, yoga, etc) Nutricionista Fisioterapeuta	Mensualidad a partir de S/100 Promociones continuas para 3 meses, 4 meses, 6 meses y 1 año.	Acceso a diferentes actividades durante un día.	Facebook Instagram TikTok
<b>Palestra Gym</b>	Urb. Piedra Santa II W-2	Clases personalizadas y semipersonalizadas	Mensual S/150 Dos semanas S/80	Entrenamiento personalizado y especializado en recuperación de lesiones	Instagram Facebook

*Nota.* Elaboración propia, según investigación, 2022.

Marilia Fitbox es una comunidad deportiva que cuenta con trayectoria en el mercado, su público objetivo es femenino, mujeres que desean, en primera instancia, resultados estéticos. Al igual que la comunidad *CrossFitter*, impulsa las actividades de integración y competencias internas. El NSE de su público objetivo es principalmente B.

Revo Sport es una cadena de gimnasios reconocida a nivel Arequipa y dicta clases de *CrossTraining*, siendo el *coach* de una de las sedes, atleta de Box360. Se diferencia principalmente porque cuenta con máquinas de musculación y otras actividades grupales. Para este caso, es complicado llegar a crear comunidad, dado que los asistentes pueden rotar entre las otras clases y actividades disponibles, afectando su continuidad dentro de la disciplina. Por ello, es posible determinar que el público asistente, en su mayoría busca resultados estéticos y realiza entrenamientos por salud o entretenimiento. El NSE de su público es principalmente AB, B y C.

Palestra Gym, reciente en el mercado, se trata de un centro deportivo enfocado a atletas que desean mejorar su rendimiento deportivo con trabajo enfocado en debilidades y en recuperaciones de lesión. El servicio es bastante personalizado y, luego de un cambio en la ubicación, se determinó que el NSE de su público objetivo es B y C.

Luego de lo expuesto, es posible determinar que la rivalidad en el sector es media, pues la elección dependerá de la cercanía al domicilio para aquellas personas que recién incursionan en el mundo del CrossFit o, un buen diferencial que motive a dichas personas y atletas a desplazarse.

#### **1.2.6.2. Poder de negociación de los clientes – MEDIO ALTO**

Habiéndose identificado los principales motivos por los que un cliente desea realizar ejercicio físico: resultados estéticos, rendimiento atlético y salud o entretenimiento, se observa que la oferta que cubre las necesidades es amplia, por lo que el usuario tiene una variedad de opciones a elegir y con precios que van desde los 100 soles mensuales.

Se ha observado que, dado que la comunidad *CrossFitter* de Arequipa se encuentra aún en crecimiento y el CrossFit una disciplina de costo elevado, frente a un incremento en la mensualidad o variación en sus ingresos, el público se decidirá por centros de entrenamiento más económico, como cadenas de gimnasios, academias de deporte u otros.

En cambio, público que aprecia la diferencia en sus rutinas de entrenamiento, frente a un incremento de precios, enfrentaría una decisión de cambio a un producto. Es posible que, como primera opción, decida por boxes con menor costo (es decir, a competidores directos), lo que a su vez podría ser visto como “traición” por parte de su comunidad de origen y, como

consecuencia, generar tensiones en las relaciones interpersonales. Esto llevaría a la persona a reconsiderar su decisión.

Por todo lo mencionado anteriormente, se determina que el Poder de Negociación de los Clientes es MEDIO ALTO.

### **1.2.6.3. Poder de negociación de los proveedores – MEDIO**

Los boxes de CrossFit, deben de contar con proveedores para barras, discos de caucho, instalaciones de *rack*, *dumbbells* y máquinas como: *skier*, remos y *bike*. Los más grandes proveedores son: Rudem, Bullfit, Bravus, Rogue y Lycan.

La gran mayoría de los equipos son importados, por lo que, en su mayoría, los proveedores manejan precios en dólares tanto para la compra como para la venta y es el cliente quien se encuentra sujeto a los riesgos cambiarios. Existe la posibilidad de realizar el pago en soles, sin embargo, se advierte que el precio variará por día y dependerá del tipo de cambio.

Por otro lado, el contacto con los proveedores es sencillo, incluso, al ser los más grandes del mercado peruano, es posible realizar la compra vía Instagram gracias a su respuesta inmediata, así como mantener el contacto para futuras ocasiones y crear buenas relaciones.

Así mismo, existe el descuento por compra en mayoría o la posibilidad de realizar descuentos a clientes frecuentes. Existe también una posibilidad de la adecuación y personalización de elementos, lo que ocasiona que, para estos, no se cuente con precios fijos de catálogo que permita realizar descuentos por temporada.

El recurso principal y también el más sensible para poner en marcha un box de CrossFit es el *coach* acreditado, pues de él (o ellos) dependerá la calidad del servicio y que las clases se hagan de forma que motiven al cliente a la recompra.

Dado que los productos están sujetos al tipo de cambio del día y en contraste con los beneficios que los proveedores brindan si se mantienen buenas relaciones, así como la posibilidad de conseguir un *coach* certificado, se determina que el poder de negociación es MEDIO.

### **1.2.6.4. Amenaza de nuevos competidores – MEDIA**

En el sector deportivo y, más específicamente en el de boxes de CrossFit, la inversión que se requiere en infraestructura y equipamiento es elevada pero menor a la requerida para implementar un gimnasio de musculación tradicional. Las principales inversiones están en con *coaches* certificados y preparados en la materia, así como la licencia de afiliación a la marca CrossFit, la cual es de US\$3 mil anuales y que con cual solo cuenta un box a nivel Arequipa, actualmente.

Los boxes de CrossFit, deben contar con un ambiente espacioso, relativamente grande y con buena ventilación, además, deben de estar ubicados en las zonas más accesibles y seguras de la ciudad, para que deportistas puedan llegar a clase y salir a correr (pues forma parte de algunos entrenamientos); conseguir un local con todas estas características no es tan sencillo.

Dentro de las empresas que podrían convertirse, a futuro, en competidores directos se encuentran:

- RevoSport: Actualmente cuenta con capital y posicionamiento, por lo que podría lanzar de una línea de producto netamente de servicios de CrossFit.
- Palestra Gym: Cuenta actualmente con especialistas del deporte, aunque no licenciados en CrossFit específicamente, podría implementar de un nuevo servicio y aseguraría cierto nivel en la enseñanza.
- Marilia Cárdenas FitBox: Ampliando su mercado también a varones.

Así, también, existe la posibilidad de que, boxes de la ciudad de Lima u otros países que ya se encuentran afiliados a la marca CrossFit Inc., opten por aperturar una sede en nuestra ciudad y algunos de sus *coaches* certificados sean enviados a trabajar a este nuevo local.

Al tratarse de un servicio más especializado con menor demanda que los gimnasios, el nivel sería bajo; sin embargo, ante la posibilidad de que competidores indirectos puedan convertirse en competidores directos y la posibilidad de una apertura de sedes en nuestra ciudad por parte de boxes afiliados a la marca, se calificaría como MEDIA para la empresa.

#### **1.2.6.5. Amenaza de servicios sustitutos – ALTA**

En Arequipa, la cantidad de servicios deportivos ha ido incrementando luego de la pandemia COVID-19 y con precios que varían desde los 70 soles mensuales a más. Es así como, ante los distintos objetivos que mueven a las personas por hacer deporte (identificados en el Focus Group) es que se identificaron los posibles servicios sustitutos.

**Tabla 20**

*Tipos de negocios que pueden ser considerados servicios sustitutos*

Objetivos	Centros de entrenamiento alternativo
<b>Resultados estéticos</b>	Gimnasios de musculación Cadenas de gimnasios Centros de funcional
<b>Rendimiento deportivo</b>	Clubes deportivos de futbol, tenis, vóley, básquet. Preparadores físicos independientes
<b>Salud o entretenimiento</b>	Clases de <i>full body</i> Zumba y danza Artes marciales Yoga

*Nota.* Elaboración propia.

En los mencionados competidores, especialmente en el rubro de gimnasios, la rivalidad es intensa, los competidores pueden ser formales o informales y buscar una diferenciación no solo por servicios o valor agregado, sino también, en precios. Por tal motivo, se determina a esta fuerza como ALTA.

En la siguiente figura es posible apreciar gráficamente las Fuerzas de Porter.

**Figura 6**

*Gráfico de las 5 Fuerzas de Porter para Box360*



*Nota.* Elaboración propia.

#### 1.2.6.6. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Una vez realizado el análisis de la competencia y determinarse que la industria del CrossFit es un Oligopolio donde las organizaciones son pocas, con barreras de ingreso importantes y con potencial de diferenciación de productos; se procedió con la elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo, donde se pudo evaluar a cada uno de los competidores en función a factores que son importantes en el rubro del CrossFit, determinados durante el Focus Group. A continuación, se presenta la matriz:



**Tabla 21**

*Matriz de Perfil Competitivo para Box360*

Factores clave de Éxito	Peso	Box360		Nuevo Nivel		Kallpa Cross		Diamond Studio		Marilia Fitness Box		Revo Sport		Palestra Gym	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Participación de mercado	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	1	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20
2. Accesibilidad de precios	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40
3. Calidad del servicio y preparación de los coaches	0.15	2	0.30	4	0.60	3	0.45	2	0.30	3	0.45	2	0.30	4	0.60
4. Variedad de horarios	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15
5. Servicios complementarios (venta de agua y snacks) y alianzas estratégicas (fisioterapia, nutrición, etc.)	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10
6. Ubicación geográfica y accesibilidad (transporte público o playa de estacionamiento)	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48	2	0.24	3	0.36	4	0.48	2	0.24
7. Implementación del local, aforo y estado de los equipos	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20

8.	Canales de comunicación con el cliente y tiempo de respuesta al cliente	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24
9.	Inversión publicitaria	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40	1	0.10	4	0.40	2	0.20
10.	Acogida y bienvenida a la comunidad	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30	2	0.30
<b>TOTAL</b>		1.00		3.20		2.92		2.97		2.48		2.67		3.04		2.63

*Nota.* Elaboración Propia. En la tabla se observa a los distintos competidores identificados para Box360 y se les evalúa en función a determinados factores relevantes en la industria del CrossFit en Arequipa. Fue posible identificar que la mayor participación de mercado la tiene Revo Sport, La mejor accesibilidad de precios la tienen Kallpa Cross como competidor directo y como indirectos, Revo Sport y Palestra Gym. En lo referente a la calidad del servicio y la preparación de los *coaches*, Nuevo Nivel lleva la delantera. En cuanto a la variedad de horarios, los competidores directos cuentan con mejor puntaje que los indirectos. En servicios complementarios, tanto Box360 como Nuevo Nivel destacan gracias a sus servicios de fisioterapia y nutrición. En lo referente a ubicación geográfica, Kallpa Cross fue el mejor puntuado gracias a que cuenta con dos sedes, cercanas a avenidas donde circula transporte público y cuenta con espacio para que los miembros estacionen autos, mientras que Revo Sport cuenta con 4 locales en Arequipa, todos con playa de estacionamiento. Por otro lado, se pudo ver que la empresa Box360 cuenta con el local mejor implementado en lo referente a equipos, puesto que comparte con Nuevo Nivel. En contraste, Box360 llegó a destacar, igualmente, como el competidor que mejor comunicación con el cliente maneja. Mientras que, Diamond Studio y Revo Sport fueron las empresas que mayor invierten en publicidad. Sin embargo, el mejor clima de entrenamiento gracias a la acogida que tiene la comunidad *CrossFitter*, es el de Box360.

Luego de haberse realizado la tabla, se pudo determinar que el competidor con mayor puntaje en la sumatoria de los factores es Box360 con 3.20 puntos, seguido por Revo Sport con 3.04, Kallpa Cross con 2.97 y, no muy alejado, Nuevo Nivel, con 2.92.

### 1.2.7. Matriz de Análisis de los Factores Externos (MEFE)

De la información obtenida en los ítems anteriores respecto al Macroentorno, se consideraron como factores críticos los indicados en la siguiente tabla:



**Tabla 22**

*Matriz de evaluación de Factores Externos*

	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<b>Oportunidades</b>			
• Apoyo de la legislación peruana para la promoción de la práctica regular del deporte y apoyo de deportistas de alto nivel.	0.02	2	0.04
• Legislación de tipos de sociedades comerciales que facilitan la formalización y tienen ventajas.	0.02	2	0.04
• Estabilidad y disminución del precio del dólar.	0.04	2	0.08
• Posibilidad de afiliación a marca CrossFit y aparición en buscadores.	0.02	1	0.02
• Rango etario donde se concentra la población trabajadora es de 25 a 45 años (PEA).	0.03	2	0.06
• Arequipa registra mayor promedio de ingreso mensual que el promedio del país.	0.02	2	0.04
• Naturaleza del entrenamiento funcional llama la atención debido a personalización del servicio.	0.08	4	0.24
• Consciencia de la importancia de realizar actividad física. La población de Arequipa practica alrededor de 5 horas de algún deporte por semana.	0.05	3	0.15
• Crecimiento de las redes sociales y comunidades en línea para compartir logros.	0.07	3	0.21
• Tendencia millennial a evitar la rutina.	0.05	2	0.10
• Costo elevado de la afiliación a CrossFit Inc. Crea barrera de ingreso.	0.03	1	0.03
• Dificultad en la obtención de certificación de coach de CrossFit como barrera de entrada.	0.03	2	0.06
• El CrossFit no requiere grandes recursos energéticos que contaminen el medio ambiente.	0.02	1	0.02

• Ataca a los tres principales objetivos por los que una persona entrena: Estéticos, rendimiento y salud o entretenimiento.	0.05	2	0.10
• Fuerte sentimiento de pertenencia e identidad.	0.05	4	0.20
• Buena combinación de factores de interés en la industria que lo posiciona con el mejor puntaje de la industria en comparación de sus competidores.	0.06	4	0.24
<b>Amenazas</b>			
• Inestabilidad política en el país que ocasione incremento de precios y retracción de la demanda.	0.03	2	0.06
• Incremento de boxes no afiliados a CrossFit que elimine la importancia de contar con este licenciamiento.	0.09	2	0.18
• Gran cantidad de competidores indirectos y productos sustitutos. Así como la posibilidad de que ellos se conviertan en competidores directos.	0.09	1	0.09
• Disminución del gasto destinado al sector de recreación y cultura.	0.02	3	0.06
• Aparición de los entrenamientos en línea y programaciones personalizadas.	0.03	2	0.06
• Aparición de máquinas inteligentes en gimnasios para trabajos más enfocados.	0.02	3	0.06
• Posibilidad de apertura de sedes en Arequipa de boxes afiliados a CrossFit Inc. provenientes de otras ciudades y/o países.	0.02	2	0.04
• El costo del deporte es elevado respecto a otros.	0.06	1	0.06
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.24</b>

*Nota.* Elaboración propia.

Dentro de las fortalezas se encontró que los factores con mayor puntaje fueron, en orden descendente:

- La naturaleza del entrenamiento funcional y la personalización del servicio, puesto que es una característica que distingue al servicio de los gimnasios tradicionales y que más abundan, actualmente, en la ciudad y que, a su vez, resulta de relevancia para el público por el sentimiento de exclusividad.
- El fuerte sentimiento de pertenencia e identidad que significa formar parte de una comunidad es un diferencial de la cultura *CrossFitter* que es difícil de encontrar en otros centros de entrenamiento, incluso aquellos que brindan servicios similares.
- Crecimiento de las redes sociales y comunidades en línea para compartir logros, pues se trata de una tendencia que permite a la persona sentirse orgulloso de su progreso, el cual es materializado en un video al que otros usuarios de la web reaccionan. Así también, brinda la oportunidad de crear comunidades en línea y generar identidad.

Por otro lado, en las Amenazas, aquellas que se consideraron más importantes fueron:

- Incremento de boxes no afiliados a CrossFit que reduzca la importancia que contar con esta certificación en la percepción del público.
- La posibilidad del ingreso de competidores indirectos como competidores directos por facilidades en cuanto a equipos y/o especialistas deportivos, lo que a su vez tendría impacto en la percepción de la importancia de contar con la afiliación a CrossFit Inc.
- El elevado costo del deporte respecto a servicios similares como *functional* o las cadenas de gimnasios que incluyen el acceso a una gran cantidad de programas por un único pago.

Es así como en la Matriz EFE referente a factores externos, se obtiene un valor de 2.26.

### 1.3. Análisis AMOFHIT

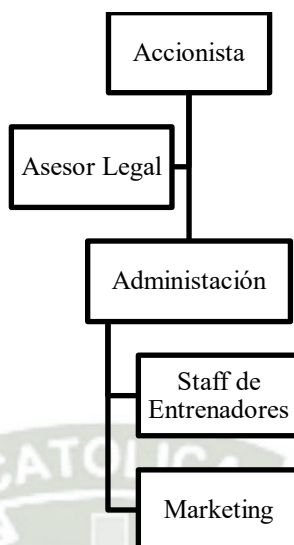
Una vez realizado el análisis externo, se procede a analizar el funcionamiento de la empresa en sus diferentes áreas. Para tal fin, se utilizaron como instrumentos la observación de campo, cuya ficha técnica se encuentra en el Anexo 5 y se realizaron entrevistas a Margarita Melgar – Gerente General; Jesús Chávez – Diseñador Publicitario y atleta. Sus fichas de entrevista se pueden encontrar en los Anexos 1 y 2 respectivamente.

#### 1.3.1. Administración y gerencia

Del 2015 al 2021 la gerencia estuvo a cargo de Bruno Velarde, miembro de las Fuerzas Armadas y quien, por motivos laborales debió dejar la ciudad, dejando a cargo de la administración a una conocida. El esquema de distribución de cargos luego de la reactivación al elevarse las restricciones por pandemia fue:

**Figura 7**

*Distribución de áreas durante la reactivación post-pandemia*

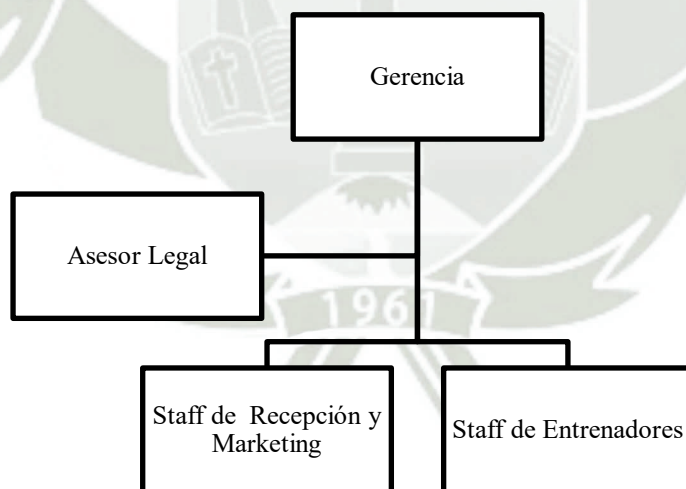


*Nota.* Elaboración propia.

Posteriormente, dada la dedicación limitada al negocio, en 2022 se decide traspasar la marca a la Sra. Margarita Melgar, contadora de profesión y madre de Jesús Chávez, atleta de Box360.

**Figura 8**

*Distribución de áreas luego del traspaso*



*Nota.* Elaboración propia.

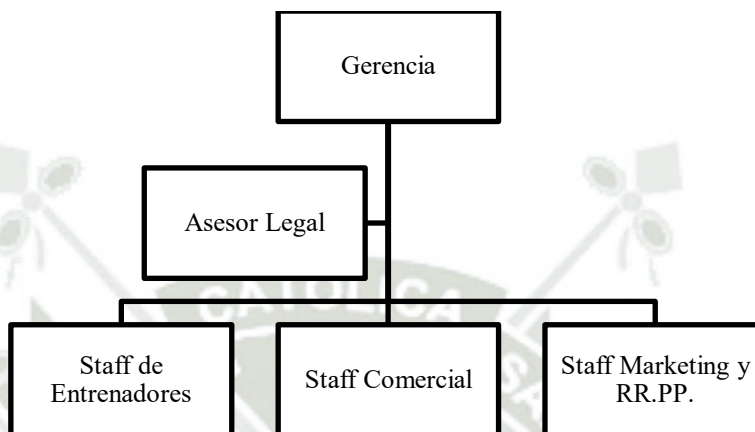
Es la Sra. Margarita inaugura un nuevo y más grande local en octubre del 2022 contando con el apoyo de distintos miembros de la comunidad, quienes en sus áreas de experticia apoyaron en el evento de inauguración del nuevo local.

Dicho evento marca un hito importante en la organización, pues, la integración de nuevas personas en el equipo permitió consolidar de mejor manera las principales áreas: Staff de Entrenadores, Comercial y Marketing; áreas que responden directamente a la Gerencia y,

muchas veces, trabajando de forma aislada entre ellas, aunque, proponiendo ideas nuevas en diversos ámbitos, ideas que podrían mejorar a la organización. Esta nueva organización se define de la siguiente manera:

**Figura 9**

*Distribución de áreas luego del evento de inauguración de nuevo local*



*Nota.* Elaboración propia.

La Sra. Melgar, se encuentra a favor de la proactividad de los colaboradores en cuanto a la realización y participación en eventos o implementación de servicios u otras mejoras; sin embargo, además de ser la Administradora y liderar al equipo de Box360, cuenta con trabajos adicionales como consultora de contabilidad, lo que ha llevado a que su dedicación a la marca no sea exclusiva y su disponibilidad sea limitada. En tal sentido, muchas decisiones son tomadas al finalizar plazos, algunas gestiones no obtienen respuesta y otras, deben ser aplazadas, lo que muchas veces puede poner en juego la credibilidad de la empresa o su reputación.

La siguiente persona a cargo para tomar decisiones en lo que respecta al box es el Head Coach, sobre todo en materia de operaciones y sugerencias de mejora; no obstante, para ciertos temas, como lo respectivo a finanzas, necesita contar con la aprobación de la administradora.

Para la organización de eventos en fechas importantes como los Open Box, se realizan reuniones de equipo donde se lleva a cabo una lluvia de ideas que lleve a desarrollar el evento de la mejor manera. Seguidamente, se asignan tareas a cada uno y se inicia la puesta en marcha. En ocasiones, la organización de dichos eventos se ve limitado en cuanto a periodos de tiempo y asistencia de los miembros, lo que lleva a sacrificar alguno de los objetivos a cumplir o los estándares de cumplimiento.

### 1.3.2. Marketing y ventas

El equipo de marketing se encuentra liderado por una Coordinadora de Marketing desde 2022, encargada de relaciones públicas como convenios y el contenido y estrategias en Redes Sociales, así como algunas funciones de Community Manager, divididas con el Diseñador Gráfico, Jesús Chávez, quien, al ser hijo de la propietaria y administradora, se encarga de los anuncios de pauta publicitaria en Facebook e Instagram, sus dos canales de Redes Sociales.

#### 1.3.2.1. Producto

Box360 ofrece clases de CrossFit, una disciplina compuesta de ejercicios originarios de la halterofilia, gimnasia y funcional y que, a su vez, se divide en etapas que varían día a día y son inscritas en una pizarra:

- Entrada en calor o calentamiento
- Técnica de halterofilia, práctica de habilidades o musculación
- WOD (*Work Of the Day*)
- Estiramiento

Para poder asistir a determinado horario de clase es necesario realizar una reservación por medio de la App CrossHero para así mantener control sobre la capacidad y que cada asistente pueda tener acceso a los implementos necesarios, así como un seguimiento de los créditos utilizados por sus miembros.

Para el desarrollo de toda la clase se hace necesario el uso de distintos equipos, como son *pull- up bars, racks, barbells, discos bumper, dumbbells* o mancuernas octogonales, sogas para salto, *battle rope, boxes, medballs* y otros; que son dispuestos en diferentes zonas del box, dejando un espacio libre central donde se desarrollará la clase.

Una vez terminado el WOD, previo al estiramiento, los atletas que asistieron a clase chocan los puños en señal de “bien hecho”, una tradición de los CrossFitters del mundo.

A parte de las clases regulares de CrossFit, Box360 brinda horarios y un espacio de Open Box, donde atletas pueden realizar ejercicios accesorios, practicar más habilidades o hacer una rutina de fortalecimiento que les ayude a mejorar su rendimiento.

Poco a poco se fueron implementando nuevos servicios para los atletas como son el servicio de Nutrición y Fisioterapia, brindados por las marcas NutriSoy e INFISUR respectivamente, marcas que se mantienen una alianza con Box360 que consiste en brindar la primera evaluación gratuita y, en caso requerir una dieta que acompañe el entrenamiento o un tratamiento de fisioterapia, podrá acceder a él con un precio con descuento.

En adicional, se identificó la oportunidad de poner a la venta botellas de agua y snacks

saludables para cubrir las necesidades de los atletas y con ello registrar una segunda fuente de ingreso. Inicialmente la venta de agua se realizaba por medio de compras de *six packs*, trabajando con Agua Cielo y San Luis, principalmente; la venta de cada botella de agua significaba un pequeño margen de ganancia para el box. Para Setiembre del 2022, previa inauguración del local actual, se logró contactar con Industrias San Miguel (ISM), quienes actualmente proveen al box las bebidas a continuación mencionadas por medio de un pago a contra entrega y reposiciones semanales:

- Agua Cielo en presentación de 600ml y 1lt.
- Agua Loa en presentación de 600ml y 1lt.
- Socosani con gas
- Kero Aloe
- Drink T
- 360 Energy Drink
- Generade
- Powerade

En lo que respecta a snacks saludables, el proveedor es KrysFit Nutrition, un emprendimiento arequipeño creado por una ingeniera alimentaria y quien distribuye sus productos a diferentes centros de entrenamiento de la ciudad. Al igual que en el caso de Industrias San Miguel, se realiza una reposición semanal y el pago se realiza a contra entrega. De entre la variedad de productos con los que el emprendimiento cuenta, se eligieron los siguientes, debido al precio más accesible y a que, en la comunidad *CrossFitter* el cuidado de las calorías consumidas no es prioridad para la mayoría de los atletas:

- Galletas de mantequilla de maní y chispas de chocolate
- Alfajores saludables
- Barritas energéticas con manjar de dátiles

La marca, para la realización de su identidad de marca, realizó un breve estudio de sus competidores directos y así elegir los colores corporativos que lo diferenciarían. Por un lado, Sparta CrossFit optaba por colores rojo y negro; Nuevo Nivel, colores magenta y negro; y, CrossFit Sapiens, amarillo y negro. Por otro lado, las cadenas de gimnasios que aparecían en el momento como: Revo Sport, Bodytech y Smartfit, optaban por colores amarillo y anaranjados complementados con negro. Según lo observado, en su mayoría el mercado había elegido colores corporativos cálidos, situación que se repetía en Lima, principal ciudad donde se venía desarrollando más el mercado del CrossFit. Ante esta situación y a fin de diferenciarse, se toma

al verde #93C85D, negro y blanco como colores corporativos principales y al gris #171717 como un color complementario.

Además, Box360 quiso reflejar la identidad y el orgullo de ser arequipeños en su identidad visual, por tal motivo, se optó por un imagotipo compuesto por la imagen de un atleta CrossFitter con la barra sobre la cabeza en posición de *snatch* (ejercicio de halterofilia), la particularidad de este atleta es que lleva un sombrero characato en representación de la identidad arequipeña, el nombre de la empresa, Box360 en colores verde y blanco.

### Figura 10

*Imagotipo Box360 2017-2021*



*Nota:* Primer imagotipo para identidad visual de la marca Box360.

Llegado el año 2021 y, ante toda la coyuntura política entre Keiko Fujimori y Pedro Castillo, se decide cambiar el imagotipo, pues se detectó que el sombrero era un accesorio utilizado por los simpatizantes del candidato Castillo.

Como reemplazo se plantea, entonces, abstraer el choque de puños que se da entre los CrossFitters una vez terminado el WOD, pero manteniendo los colores corporativos. Es así como el resultado es un logo minimalista, moderno, entendible y con significado, el cual se muestra en la imagen a continuación.

### Figura 11

*Imagotipo nuevo de Box360*



*Nota:* Imagotipo actual para identidad visual de la marca Box360.

Es posible afirmar, entonces, que dentro del rubro fitness, Box360 cuenta con una de las

marcas más sólidas y reconocibles cuando de identidad visual, siendo superada solamente por grandes cadenas de gimnasios que cuentan con asesoría especializada y agencias de marketing que la soportan. Box360 se distingue entre sus competidores directos e indirectos por la buena concepción gráfica obra de un atleta y diseñador gráfico.

El slogan que maneja Box360 es: “Somos la comunidad fitness más chévere de Arequipa”; slogan que refleja en palabras la ventaja competitiva de la marca y que se desarrolla a continuación.

El CrossFit es un deporte poco rutinario, con una gran variedad de ejercicios que lo hace divertido. Se practica de forma personal, ocasionalmente grupal, sin embargo, aquello que diferencia un box de cualquier otro centro de entrenamiento, es la comunidad. CrossFit es la única disciplina donde el último recibe más aplausos que el primero; siendo esto un ejemplo del soporte y motivación mutua que existe entre compañeros de entrenamiento.

Box360, desde su fundación, se preocupó por construir un ambiente de apoyo y compañerismo que permite que las personas se sientan motivadas a desarrollar su potencial en el deporte. Al día de hoy esta característica quedó en el ADN de la marca e impregnada en cada una de las acciones del *staff*, por ejemplo:

- El tono de comunicación que se maneja con los posibles clientes tanto en consultas y el proceso de venta presencial y por redes sociales es muy amical, escuchando las necesidades y resolviendo todas las dudas.
- El trato del *coach* con los miembros de la comunidad es bastante cercano, se preocupa por conocer los nombres de cada uno de los miembros, incluso de los nuevos. Se preocupa por hacer cumplir las normas escritas en la pizarra a través de premios y castigos entretenidos pero que ayuden a consolidar cierta seriedad en el entrenamiento.
- El recibimiento a quien está en “clase de prueba”, es decir a aquella persona que se encuentra haciendo CrossFit por primera vez, es cálido, se le da la bienvenida y un aplauso al finalizar.
- El trato entre los miembros de la comunidad es bastante abierto, se promueve un ambiente de confianza, lleno de bromas y donde cada miembro pueda mostrarse tal cual es.

En conclusión, la marca que Box360 ha venido construyendo es sólida y está sustentada bajo el desarrollo de una cultura denominada “chévere” bajo las buenas relaciones que se sostienen entre los clientes y los clientes con el *staff*. Esta característica ha sido bien comunicada en el slogan de la marca.

### 1.3.2.2. Precio

En el mundo del CrossFit los precios son colocados según número de créditos (o clases) al mes. Box360 cuenta con las siguientes membresías:

- Membresía “Full”: El inscrito puede entrenar de lunes a viernes durante el tiempo que dure su plan.
- Membresía “Interdiario”: El inscrito cuenta con 12 créditos de los que puede hacer uso durante todo el mes.

El precio de estas membresías es según un tarifario escalonado en función a la cantidad de tiempo que se decida contratar el servicio en meses.

**Tabla 23**

*Membresías de Box360*

	<b>1 mes</b>	<b>3 meses</b>	<b>6 meses</b>	<b>12 meses</b>
<b>Membresía “Full”</b>	S/209.00	S/569.00	S/1059.00	S/2019.00
<b>Membresía “Interdiario”</b>	S/180.00	S/529.00	S/1039.00	S/1989.00

*Nota:* Elaboración propia.

Cabe destacar que, al momento de la reactivación post pandemia, los costos de la membresía eran de S/180.00 para la membresía “Full” y S/160.00 para la membresía “Interdiario”. Sin embargo, la apertura de un nuevo local, además de la proyección de mejora e implementación de servicios (fisioterapia y nutrición), ameritaba el incremento de precios, para lo cual se realizó un sondeo entre la competencia a nivel Arequipa y, como referencia, los precios en el mercado de la ciudad de Lima.

En la evaluación de precios del mercado local se tomaron de referente a dos competidores directos: Nuevo Nivel Fitness & Health, que cuenta con afiliación oficial a la marca CrossFit Inc. y a Kallpa Cross, quienes no se encuentran afiliados. Nuevo Nivel manejaba, para aquel momento, una mensualidad aproximada de S/300.00 para poder asistir todos los días y de S/250.00 para la interdiaria. Por otro lado, Kallpa Cross ofertaba su plan diario mensual en S/160.00 y su plan interdiario mensual en S/140.00.

En Lima, la ciudad donde se concentran la mayoría de boxes afiliados a CrossFit del Perú, las membresías redondean los S/500.00 mensuales para veinticuatro sesiones, mientras que, por doce sesiones al mes, el costo es de S/400.00.

En cuanto a los boxes no afiliados a la marca y otros competidores que brindan clases de *Functional* y *CrossTraining* en Arequipa mantienen precios que varían mucho, pueden ir desde

los S/100.00 hasta los S/800.00 por servicios personalizados.

Por consiguiente, es posible afirmar que el precio fue establecido de forma correcta, tomando en consideración los costos en los que incurre el box y el precio medio establecido por competidores arequipeños, buscando posicionarse como una opción accesible pero que no amenace a la industria de centros de CrossFit y *CrossTraining* que, estar compuesta por pocos competidores es sensible a la competencia por precios.

### 1.3.2.3. Plaza

Box360, a lo largo de su historia en el mercado, se ha movido por diferentes distritos de la ciudad, entre los cuales destacan los siguientes:

- Urbanización Tahuaycani: No fue el primer local, pero sí el más grande hasta el momento y el que mayores implementos tenía. La ubicación cercana a la Universidad Católica de Santa María y a urbanizaciones normalmente ocupadas por familias de Nivel Socioeconómico A y B, además de la buena red de contactos con la que contaba Bruno Velarde, llevó a que el box registrara la mayor cantidad de inscritos desde su fundación y que llegara a posicionar su marca a nivel local y nacional, a pesar, incluso, de no contar con afiliación a la marca CrossFit Inc.
- Centro Comercial Parque Lambramani: Se trataba de una segunda sede, abierta con la intención de ampliar el mercado al público que se encontraba en los distritos de José Luis Bustamante y Rivero, Paucarpata y aledaño. En segundo lugar, la ubicación de la segunda sede fue elegida como estrategia de posicionamiento, pues al encontrarse en el interior de un centro comercial, podría generar en el usuario y en la comunidad en general, percepción de solidez, además de las facilidades como acceso a playas de estacionamiento.
- Calle Tacna y Arica 115: Local abierto luego del levantamiento de algunas restricciones impuestas como respuesta a la pandemia del COVID-19; el local era bastante pequeño y descuidado dado que el presupuesto con el que contaban luego de más de un año de paro, sería mucho menor. El acceso principal al local a través de una puerta pequeña que se visualizaba solamente ingresando a una playa de estacionamiento, es decir, no era visible para el público transeúnte e incluso complicado de encontrar para aquellas personas que se habían comunicado por redes sociales y deseaban asistir a su clase de prueba o, directamente, comenzar a entrenar.
- Calle Tacna y Arica 113: Ubicación actual de la empresa. Se trata de un espacio grande y bien distribuido, con dos áreas grandes interconectadas y dos habitaciones cerradas

proyectadas a ser consultorio de fisioterapia y nutrición y, ambiente para el desarrollo de clases de boxeo y yoga respectivamente. El emplazamiento de este local ha permitido que el público se acerque a preguntar por los planes de entrenamiento, desde trabajadores de mina y de las Fuerzas Armadas que por las mañanas esperan el bus en frente, hasta estudiantes de la Universidad Tecnológica del Perú (ubicada a una cuadra del box), transeúntes y trabajadores de la zona.

En suma, el emplazamiento de la empresa que mejor funcionó hasta el momento fue aquel que se encontraba en la Urbanización Tahuaycani. El emplazamiento actual es beneficioso, sin embargo, no es del todo adecuado ya que, aun contando con el interés de las personas en el deporte y encontrándose en un lugar céntrico, muchas veces la venta no llega a concretarse por el costo del servicio o asegurar la renovación, esto debido a que el público que estaría dispuesto a pagar el costo de la membresía no se concentra en la zona.

#### 1.3.2.4. Promoción

Los principales canales de comunicación que utiliza Box360 para comunicarse con sus clientes actuales y potenciales son las redes sociales y que han ayudado a posicionar la marca.

**Tabla 24**

*Redes Sociales de la marca Box360*

Red Social	Tipo de contenido	Resultados	Responsable
<b>Instagram</b>	<p>Contenido gráfico y audiovisual: <i>posts</i> estáticos, carruseles y <i>reels</i>. Se consideran <i>posts</i> informativos sobre eventos y descuentos, <i>tips</i> para tus primeras clases de CrossFit, saludos en fechas efemérides, <i>posts</i> divertidos (llamados “memes <i>CrossFitters</i>”, testimonios, entre otros.</p> <p><i>Instagram Stories</i> con contenido de las clases diarias, <i>stories</i> interactivos sobre “qué prefieres” y “responde preguntas <i>Crossfitters</i>”.</p>	2,711 seguidores	<p>Coordinadora de Marketing y Diseñador Gráfico</p>

	Se utiliza la plataforma, también para responder consultas de seguidores sobre el tipo de entrenamiento, locación, membresías, entre otros.		
<b>Facebook</b>	Contenido gráfico y audiovisual replicado de Instagram. <i>Facebook Stories</i> replicadas de <i>Instagram Stories</i> . Se utiliza la plataforma, también para responder consultas de seguidores sobre el tipo de entrenamiento, locación, membresías, entre otros.	763 seguidores 711 “Me gusta” de la página de Facebook	Coordinadora de Marketing y Diseñador Gráfico
<b>TikTok</b>	Contenido audiovisual basado en audios y videos tendencias. Extractos de clases de CrossFit y rutina.	235 seguidores	Coordinadora de Marketing y Diseñador Gráfico
<b>WhatsApp</b>	Las comunicaciones son principalmente informativas respecto a eventos y citas disponibles de nutrición y fisioterapia. Estas comunicaciones se realizan por medio de un grupo denominado “#Team360”. Se responden consultas, muchas veces derivadas de Instagram y Facebook sobre información y se utiliza también para el cierre de ventas.	Alrededor de 300 miembros del grupo, miembros activos o personas que entrenaron alguna vez en Box360.	<i>Staff</i> Comercial y Coordinadora de Marketing

*Nota:* Tabla explicativa de las redes sociales en las que Box360 tiene presencia, el tipo de contenido que en ellas se publica, el número de fans y el encargado de gestionar cada una de ellas, según informe de MetaBusiness de Box360, 2022.

Al cierre del 2022 las redes sociales son Instagram, Facebook, TikTok y WhatsApp; el tono de comunicación se enfocó principalmente en Instagram, puesto que, luego de la pandemia, se advirtió una mayor utilización de esta plataforma por parte del público arequipeño y su naturaleza e interfaz era adecuada para mensajes más atractivos sobre lo que significa ser parte de la comunidad “Team360” y cómo es pertenecer a ella.

Para lograr un mejor alcance en redes sociales se optó por invertir en pauta publicitaria de alrededor de S/200.00 mensuales, la cual es distribuida, en uno o dos *posts* promocionales respecto a descuento y eventos respectivamente; no se promocionan publicaciones educativas o de posicionamiento de marca.

Box360 tiene trayectoria en el mercado, habiendo tenido un periodo de auge durante el año 2019, lo cual trajo consigo el reconocimiento de marca en redes sociales. Durante pandemia, a fin de no perder la comunidad, se estuvieron dictando clases online y el contenido en redes sociales no se detuvo. Para inicios del año 2021 se contaba con una media de 8 *likes* por publicación en Facebook e Instagram y aun sin presencia en TikTok. A mediados de ese mismo año, cuando fue posible retomar las actividades presenciales, se creó una cuenta en dicha red social y las interacciones en las diversas plataformas comenzaron a subir gracias al contenido audiovisual publicado, llegando a una media de 25 *likes* por *post*.

Al iniciar el 2022 el box ya se encontraba más establecido en las plataformas, se incrementó el alcance en redes (medido en interacciones con las publicaciones) y esto se puso en evidencia real con la mayor afluencia de personas, ambos hechos atribuidos a la comunicación por medio imágenes reales de miembros de la comunidad y la integración de Valeria Rivero, conocida como “Valelú”, *influencer* conocida por su contenido *lifestyle* y su personalidad cercana y sensible, además de su trayectoria como modelo y presentadora de televisión. Los resultados con Valelú fueron óptimos, por lo que se decide gestionar un convenio en el que ella promocionaba el box en su contenido y podía tener acceso a una membresía gratis.

Durante el segundo semestre del año 2022 se continuó registrando incremento en la cantidad de seguidores. Según el informe de Meta Business Suite, Anexo 6, tanto en el año 2021 como en el 2022 se registró dicho fenómeno entre los meses de septiembre a diciembre, haciendo sospechar de un fenómeno de estacionalidad previo verano, donde las personas buscan estar más en forma.

El alcance y la visualización del perfil de Box360 en las plataformas de Facebook y de Instagram también aceleraron su incremento en esas fechas, siendo más notorio el incremento en el periodo de mediados de septiembre a fines de octubre gracias a dos eventos importantes que se realizaron:

- “Tu nueva versión en nuestra nueva sede”: Realizada el 01 de octubre del 2022 que consistía en un evento de *Open Box* donde se invitó al público en general a participar de entrenamientos de CrossFit totalmente gratis, concursos y sorteos gracias a marcas auspiciadoras. Por esta ocasión, se ofrecieron descuentos en las membresías que se mantuvieron todo el mes de octubre. Al evento asistieron más de 100 personas a lo largo del día y, durante todo octubre se logró un 90% de renovaciones de antiguos miembros, reserva de aproximadamente 30 clases de prueba de público que nunca practicó CrossFit anteriormente y alrededor de 20 inscripciones de nuevos miembros.
- “Hallowod”: En la comunidad *CrossFitter* se celebra Halloween con un *WOD* (rutina de entrenamiento del día) demandante, la particularidad es que los asistentes deben ir disfrazados y realizar toda la rutina con el disfraz. Se aprovechó la ocasión para realizar un concurso por redes sociales en donde los seguidores de la página podrían votar por el mejor disfraz de los atletas que participaron en el “Hallowod”, esto con el objetivo de tratar de mantener el alcance generado luego de la campaña de inauguración y generar *engagement* que cree comunidad.

Si bien, los mencionados eventos fueron un éxito en lo relacionado a inscripciones, ambos presentaron problemas al momento de otorgar premios a sorteos prometidos o a concursos a causa, principalmente, de la premura en la organización y el limitado presupuesto con el que se contaba; situaciones que se repitieron en posteriores ocasiones.

Luego de estos dos grandes eventos y, en vista que algunos de los atletas manifestaron su descontento con el incremento de los costos de la membresía, se optó por desarrollar una estrategia de eventos *Open Box* periódicos. El objetivo fue promocionar el evento en redes para atraer nuevo público y lograr inscripciones nuevas y renovaciones a precios promocionales. La estrategia inicialmente tuvo éxito, pero posteriormente debió ser eliminada pues amenazaba los ingresos regulares por pago de membresías.

Es así como se plantea la siguiente tabla de descuentos permanentes y que hasta el momento vienen siendo utilizados.

**Tabla 25**

*Descuentos en membresías Box360*

Descuento	Membresía	1 mes	3 meses	6 meses	12 meses
<b>Amigos:</b> Dos personas se inscriben y realizan el pago el mismo día. (El pago es por persona)	Full	S/190.00	S/559.00	S/1059.00	S/1999.00
	Interdiario	S/165.00	S/519.00	S/1049.00	S/1969.00
<b>Estudiante:</b> Estudiantes actuales en universidades, institutos o colegios. Deben mostrar el carnet de SUNEDU o documento escolar	Full	S/189.00	S/559.00	S/1109.00	S/1999.00
	Interdiario	S/165.00	S/519.00	S/1039.00	S/1969.00
<b>Horarios:</b> Aplicable para personas que deseen asistir únicamente a los horarios de 8 hrs, 9 hrs y 16 hrs. (es restrictivo).	Full	S/189.00	S/559.00	S/1109.00	S/1999.00
	Interdiario	S/165.00	S/519.00	S/1039.00	S/1969.00

*Nota:* Estrategia de descuentos que se utilizó en Box360 a fin de motivar la inscripción conjunta de personas y su renovación, atraer al público estudiantil y reactivar los horarios que cuentan con menor cantidad de asistentes.

De las estrategias presentadas en el cuadro anterior, las que mejores resultados obtuvieron fueron: La promoción “Estudiantes” y, en segundo lugar, la promoción “Horarios”, ayudando, esta última, a dinamizar aquellas clases que menor afluencia de gente tenían.

Otras estrategias de promoción planteadas y que se esperaba incrementaran el mercado fueron:

- Promoción en redes de atletas cuya disciplina principal no era el CrossFit, pero lo practicaban como complemento para un mejor rendimiento. Entre ellos: Iván Mayta, futbolista profesional de posición arquero y Eduardo Chávez, campeón de Motocross.
- Asistencia a eventos deportivos como carreras, maratones y específicamente el Mochica Race. En ellos se buscó generar presencia de los atletas mismos por medio del desempeño de los atletas y a través de la entrega de volantes y colocación de

banners. La estrategia funcionó en un 50%, pues competidores directos e indirectos realizaban lo mismo, muchas veces con publicidades de mayor tamaño.

- Descuentos corporativos: Se buscaba acceder a alianzas estratégicas con otras empresas con las que sus colaboradores podrían acceder a un descuento en sus membresías. El área de marketing logró conversaciones con el voluntariado Hoop, los restaurantes Satiba Therapy Food, Kuro y La Italiana. Ninguno fue concretado debido a falta de respuesta por parte del área de Administración y Gerencia.

En conclusión, Box360 ha aplicado una gran cantidad de estrategias de promoción y descuentos, algunas de ellas funcionaron y cumplieron los objetivos, como fueron los eventos de inauguración y el Halloween, algunos otros quedaron limitados por limitación en el presupuesto o demora en respuesta por parte de gerencia.

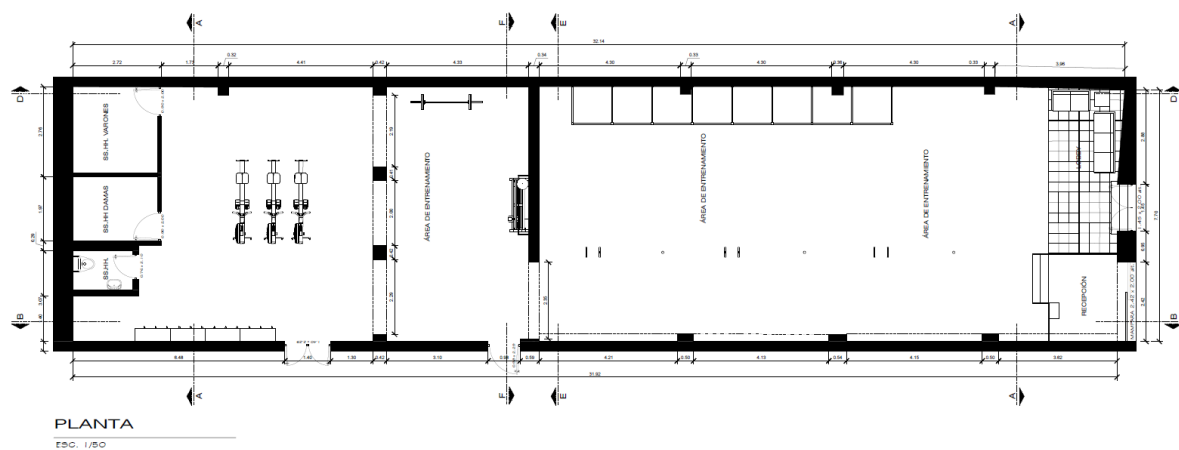
### 1.3.3. Operaciones, logística e infraestructura

#### 1.3.3.1. Infraestructura del local de Box360

Box360, como se comentó, se encuentra ubicado en la Calle Tacna y Arica 113 – Arequipa, Perú. Se trata de un espacio rectangular compuesto de dos ambientes interconectados y cuyo concepto fue diseñado en función a mallas de alambre que se pueden observar en el exterior e interior del local.

**Figura 12**

*Planta del local de Box360*



*Nota:* Planta del local de Box360 ubicado en la calle Tacna y Arica 113, cuenta con división de espacios, columnas, y detalle de algunos mobiliarios presentes en el local. Fuente: Daphne Cuellar.

El ingreso consta de dos puertas, al lado, se encuentra el *counter* de recepción en donde se

brindan informes, se cierra ventas y se realiza ventas de snacks saludables y bebidas. Justo en frente, también al ingreso, existe un espacio libre donde se colocaron unas bancas, la proyección es implementar un espacio de esparcimiento para la comunidad.

La zona de entrenamiento se encuentra marcada por un piso de caucho negro donde inicia la zona de racks y barras de *pull ups*. Hacia el lado izquierdo existe una franja de pasto sintético que cruza los dos espacios.

En la pared que divide el primer espacio grande el espacio pequeño se coloca un logo y, hacia la derecha de se tiene un pizarrón donde se escribe el WOD del día y las normas de convivencia del box.

### Figura 13

Fotografía espacio de entrenamiento



Nota: Captura de *reel* de elaboración propia, 2022.

Por otro lado, el espacio posterior del box alberga un espacio dónde guardar los elementos como *medballs* y *ketelbells* así como un pequeño *rack* y las máquinas: 02 remos, 01 *skierg* y 01 *bike*. Este espacio une a cuatro otros: los servicios higiénicos de varones y mujeres y puerta de acceso a dos espacios que temporalmente vienen siendo usados como almacenes, pero que se proyecta sean un consultorio para fisioterapia y un espacio para sales grupales como *combat* o *boxeo* respectivamente.

### 1.3.3.2. Operaciones en Box360

Actualmente la empresa abre sus puertas al público desde las 06:00 horas hasta las 21:00 horas, teniendo horarios de clase desde las 6:00 hrs. Hasta las 11:00 hrs., un horario de Open Box de 11:00 hrs. A 12:00 hrs., cierre posterior, momento en el que la mayor parte del *staff* opta por quedarse a almorzar y descansar en las instalaciones para finalmente reabrir puertas al público desde las 16:00 hrs. Hasta las 21:00 hrs.

El encargado de la apertura es el *coach* de turno, inicia por escribir el WOD del día en la pizarra entre que los atletas van llegando e inicia con el dictado de la clase. El personal comercial (o recepcionista) inicia sus labores a las 7:00 hrs con la apertura de caja y verificación del registro de personas. Por otro lado, el cierre lo realiza el personal comercial que se encuentre durante el turno tarde, quien se encarga del cierre de caja, en conjunto con el *coach* que dictó la última clase, encargado de verificar que no se encuentre ninguna persona dentro del local previo cierre.

Como se observó en el plano, el local dispone de aproximadamente 60 metros cuadrados de área disponible para los entrenamientos (descontando los espacios utilizados para la circulación y aquellos donde se ubica el mobiliario), esta área puede ser ampliada a aproximadamente 85 metros cuadrados, utilizando el segundo ambiente libre de máquinas. Es importante considerar que el segundo ambiente suele ser utilizado por los atletas para realizar ejercicios accesorios o de musculación al iniciar o terminar la clase, por lo que dicha ampliación podría interrumpir las actividades de alguno o ambos grupos; en caso este cruce se diera, tienen preferencia aquellos que se encuentran en el horario de clase.

El espacio que necesita un atleta para entrenar cómodamente variará según la cantidad de implementos que necesite y el tamaño de los mismos, por lo que se consideró que un espacio relativamente cómodo para que un atleta realice su entrenamiento sería de 4 metros cuadrados. En este sentido, la capacidad del box sería de 15 personas, pudiendo ampliar a 21 personas si se utiliza el ambiente posterior libre de máquinas.

A continuación, se muestra el cuadro de distribución de horarios de clases y la capacidad destinada para cada una de ellas, recordando que el límite de cupos fue colocado por la administradora luego de una estimación y coincide con la capacidad estimada de ambos ambientes.

**Tabla 26**

*Horarios de atención al cliente de lunes a viernes*

Horario	Clase	Capacidad
06:00 – 07:00	CrossFit	20
07:00 – 08:00	CrossFit	20
08:00 – 09:00	CrossFit	20
09:00 – 10:00	CrossFit	20
10:00 – 11:00	CrossFit	20
11:00 – 12:00	Open Box	20
16:00 – 17:00	CrossFit	20
17:00 – 18:00	CrossFit	20
18:00 – 19:00	CrossFit	20
19:00 – 20:00	CrossFit	20
20:00 – 21:00	CrossFit	20

*Nota:* Elaboración propia.

Respecto a los días sábados, solamente se dictan clases por la mañana, los cuales se detallan en la siguiente tabla, y, posteriormente, el staff entero del box aprovecha para realizar limpieza general y a profundidad de todos los ambientes.

**Tabla 27**

*Horarios de atención al cliente sábados*

Horario	Clase	Capacidad
08:00 – 09:00	CrossFit	20
09:00 – 10:00	CrossFit	20
10:00 – 11:00	CrossFit	20

*Nota:* Elaboración propia.

Para que el público, clientes y miembros de la comunidad puedan asistir a alguno de estos horarios, es necesario realizar la reserva por medio de la aplicación “CrossHero” y, si se tratar de una clase de prueba o un *drop in*, esta deberá ser registrada poniéndose en contacto con los encargados por alguna de las redes sociales: Instagram, Facebook o WhatsApp.

Luego de un análisis y observación durante los distintos días de la semana, se logró determinar el siguiente flujo de personas por clase:

**Tabla 28**

*Porcentaje de ocupación por clase de lunes a viernes según Capacidad Estimada*

Horario	Clase	Capacidad Estimada	Asistentes	% de ocupación por Cap. Estimada
06:00	– CrossFit	20	5	25%
07:00	– CrossFit	20	12	60%
08:00	– CrossFit	20	1	5%
09:00	– CrossFit	20	3	15%
10:00	– CrossFit	20	1	5%
11:00	– Open Box	20	4	20%
12:00				
16:00	– CrossFit	20	2	10%
17:00	– CrossFit	20	5	25%
18:00	– CrossFit	20	8	40%
19:00	– CrossFit	20	5	25%
20:00	– CrossFit	20	1	5%
21:00				
<b>TOTAL</b>		220	47	21.36%

*Nota:* Elaboración propia. Porcentaje de ocupación del lugar según cantidad aproximada de asistentes por clase en horarios de lunes a viernes, según entrevista.

Según los datos de la tabla se puede determinar que el horario de clases con mayor afluencia de personas es el de las 07:00 hrs. con un porcentaje de ocupación del 60%, mientras que, los horarios con menor asistencia son los de las 08:00hrs., 10:00hrs. Y 20:00hrs. Con un 5% de asistencia.

Se ha podido determinar que los días con mayor afluencia de personas son los días lunes y miércoles, mientras que los martes y viernes registran la menor cantidad de asistentes a clases de CrossFit durante el día.

Por otro lado, los días sábados, día en el que Box360 tiene por tradición realizar un *Partner WOD*, o entrenamiento en parejas, la mayor asistencia se registra en el primer horario y la menor, en el último horario. Aunque, al tratarse de un fin de semana, muchos asistentes permanecen en las instalaciones hasta el fin de la jornada sea para conversar o para realizar algún ejercicio accesorio.

**Tabla 29**

*Porcentaje de ocupación por clase de sábados según Capacidad Estimada y Capacidad Real*

Horario	Clase		Capacidad Estimada	Asistentes	% de ocupación por Cap. Estimada
08:00 – 09:00	CrossFit	Partner	20	10	50%
	WOD				
09:00 – 10:00	CrossFit	Partner	20	6	30%
	WOD				
10:00 – 11:00	CrossFit	Partner	20	2	10%
	WOD				
<b>TOTAL</b>			60	18	30%

*Nota:* Elaboración propia basado en observación de campo.

Los días sábados también son los días que por lo general se realizan eventos como el *WOD Patrio*, *WOD Navideño*, “Hallowod”, entre otros y es en estas ocasiones donde mayor cantidad de personas asisten en las primeras horas de la mañana, salvo el evento se prolongue hasta el mediodía.

En este punto también es importante comentar las normas de convivencia con respecto a la asistencia a clases en el box y las cuales permiten mantener un ambiente de orden. Estas normas son:

- Llegar puntual a clase, significa estar a la hora en el espacio de entrenamiento y comenzar con el calentamiento.
- Por cada minuto de retraso se hace un *burpee*. Al décimo minuto los *burpees* se multiplican por dos.

- Persona que llega después de 15 minutos de iniciada la clase, no puede ingresar y deberá esperar al siguiente turno.

Estas normas ayudan a mantener un orden en las operaciones, sin embargo, se pudo determinar que, durante las clases dictadas por el *Head Coach* existen espacios en donde éste no se encuentra del todo presente o atento a los movimientos de los asistentes. Esto afecta, sobre todo, a asistentes nuevos y sin experiencia previa en el CrossFit, lo que ha llevado a que atletas con mayor tiempo en el box ayuden a sus compañeros, lo que permite el desarrollo de un ambiente de compañerismo pero que, a su vez, puede ser una señal de agotamiento por parte del *Head Coach* frente a la gran cantidad de clases que dicta por día.

En las clases de fines de semana, al tratarse de hacer más recreativo, en ocasiones no se cuenta con la atención de ninguno de los *coaches*, pues se encuentran entrenando con el grupo.

### 1.3.3.3. Logística e inventarios

La gestión de inventarios en cualquier industria se basa en realizar un seguimiento de los bienes que se emplean para brindar el servicio y la productividad de los mismos, así como asignar a los principales responsables de llevar a cabo dicha gestión. En este sentido, la empresa no cuenta con un método determinado para el seguimiento de los equipos, más si una responsable, la administradora en apoyo del *Head Coach* y los asistentes comerciales.

Respecto a los tipos de equipo que se utilizan en el box se tiene:

- Equipos cardiovasculares: Como *bike*, *skierg* y remo;
- equipos accionados por los propios usuarios. Se trata de equipos de rotación nula pero que necesita un mantenimiento periódico que consiste en limpieza y lubricación. En el caso de Box360, este mantenimiento se realiza según necesidad y/o a sugerencia del coach.
- Equipos de fuerza: Incluyen barras de acero, discos, *dumbells*, *racks* y *kettlebells*; los cuales son equipos metálicos de larga duración, igualmente de rotación nula o muy baja. El tipo de mantenimiento es principalmente limpieza o repintado para el caso de los *racks*; en la empresa se realiza en función a la necesidad y/o a sugerencia del coach.
- Materiales: Se consideran *abmats*, aros de gimnasia, cajas de salto, sogas de salto y soga de escalar, ligas, magnesio, *medballs*, seguro de barras y otros similares. Son los equipos de mayor rotación debido a que son los que mayormente se desgastan. El mantenimiento o reemplazo de estos materiales se realiza una vez se acumuló cierta cantidad de daños que impida el desarrollo normal de la clase de CrossFit.
- Equipos varios: Se incluyen equipos electrónicos como reloj digital, parlante de

sonido, laptop, sillas y mesas para funciones administrativas.

- Implementos de limpieza: Escobas, desinfectante, cloro y otros; son re alta rotación y las compras se realizan al por menor en algún supermercado.

Es así como la compra de nueva maquinaria y equipos que se utilizan en el entrenamiento se realizan cada que ocurre la ruptura de uno, cuando se muestra un incremento en la cantidad de asistentes a clases y a sugerencia del coach a fin de progresar con nuevos ejercicios. El tiempo que demora la reposición o la instalación de los nuevos equipos es de 2 a 6 semanas una vez elevado el pedido a la administración.

Los principales proveedores son:

- Lycan: Equipos cardiovasculares y algunos materiales.
- Rudem: Equipos de fuerza y materiales.
- Emprendimientos: Para compra de materiales pequeños.

El registro de estos implementos no es regular, es decir, además del primer registro de inventarios no se realiza un control patrimonial. Por otro lado, el orden y ubicación de dichos equipos se asigna en trabajo conjunto y busca que se mantenga gracias a la implementación de normas de convivencia y la cultura *CrossFitter* que menciona: “elemento utilizado, elemento que es guardado en su lugar”.

Así también, en Box360 se cuentan con ingresos secundarios que provienen de la venta de bebidas proveídas por la empresa ISM y otros *snacks* saludables, en ambos casos los pedidos se realizan semanalmente al proveedor en función al inventario. El encargado de la contabilización y de determinar cuáles y cuántos productos se pedirán es el Supervisor de *Staff* Comercial.

#### **1.3.4. Finanzas y contabilidad**

La administración financiera está a cargo de la propietaria, la Sra. Margarita Melgar quien se rige, principalmente, por los siguientes parámetros:

- La proyección de aquí a un año es la implementación de un local propio con mejores prestaciones de servicios.
- Reservar la mayor cantidad de efectivo para poder responder a situaciones imprevistas y al pago de productos y servicios cuando se realizan eventos.
- Austeridad en los gastos, se prefieren los canjes de servicios prestados por periodos de membresía en el box.

Una vez habiendo mencionado los parámetros, se procede con el análisis de las fuentes de ingreso con las que cuenta la empresa, las cuales se detallan en la siguiente tabla.

**Tabla 30**

*Fuentes de ingreso de Box360*

<b>Tipo de Ingreso</b>	<b>Fuente de Ingreso</b>
<b>Ingresos principales</b>	Membresías mensuales diarias
	Membresías mensuales interdiarias
	Membresías trimestrales diarias
	Membresías semestrales diarias
<b>Ingresos secundarios</b>	Venta de bebidas ISM
	Venta de snacks saludables KrysFit

*Nota:* Elaboración propia.

Actualmente, la cantidad de inscritos en el box es de 58 personas, los cuales cuentan con las siguientes membresías:

**Tabla 31**

*Cantidad de personas inscritas según tipo de membresía*

<b>Tipo de Membresía</b>	<b>Costo de Membresía</b>	<b>Cantidad de inscritos</b>	<b>Ingresos según Tipo de Membresía</b>	<b>Ingresos mensuales según Tipo de Membresía</b>
<b>Membresía “Full” 1 mes</b>	S/209.00	27	S/5,643.00	S/5,643.00
<b>Membresía “Interdiaria” 1 mes</b>	S/180.00	15	S/2,700.00	S/2,700.00
<b>Membresía “Full” 3 meses</b>	S/569.00	11	S/6,259.00	S/2,086.33
<b>Membresía “Full” 6 meses</b>	S/1059.00	5	S/5,295.00	S/882.50
<b>Total</b>		58		S/11,311.33

*Nota:* Detalle de la cantidad de inscritos en Box360 según tipo de membresía adquirida y el ingreso que representa el paquete al mes. Para el caso de los paquetes de membresías de más de tres meses, se realiza la división correspondiente.

Según la tabla mostrada, la cantidad de inscritos en la en los diferentes planes generan S/11,311.33 de ingresos mensuales. El control del pago de las mensualidades se realiza en un archivo de Excel compartido en Google Drive al cual tienen acceso la Sra. Margarita y el *Staff* Comercial; ocasionalmente el *Head Coach*.

Se había detectado que, la falta de seguimiento por parte del *Staff* Comercial a las renovaciones y a las clases reservadas al día habían ocasionado que los ingresos percibidos fueran menores que los que deberían registrarse, esto debido a las demoras en la renovación de membresías y otros.

Es en este mismo archivo, pero en dos segmentos separados en los que se realizan registros de los ingresos secundarios: Registro de *drop in*, venta de bebidas de ISM y snacks saludables. De la venta de estos productos se obtiene un margen de ganancia de S/0.50 por unidad, independientemente del producto vendido. En la siguiente tabla se puede observar la cantidad de productos vendidos al día aproximadamente y el margen de utilidad que de ellos se obtiene.

**Tabla 32**

*Detalle de ingresos secundarios que obtiene Box360 (comida y bebida)*

<b>Tipo de Ingreso</b>	<b>Cantidad vendida diaria</b>	<b>Margen de Utilidad</b>	<b>de Utilidad por día</b>	<b>Utilidad por mes</b>
<b>Bebidas Varias</b>	15	S/0.50	S/7.50	S/180.00
<b>Snacks Varios</b>	9	S/0.50	S/4.50	S/108.00
<b>TOTAL</b>				S/288.00

*Nota:* Elaboración propia.

Así mismo, respecto a los *drop in*, se ha estimado que al mes se realizan alrededor de 5. Cada uno tiene un costo de S/30.00, por lo que el ingreso por este concepto sería de S/150.00 mensual, aproximadamente.

Es entonces que, al realizar la sumatoria entre los ingresos por membresías más los ingresos de la venta de bebidas y snacks, se determina un total de S/11,749.33 de ingresos al mes, esto, basado al mes de diciembre del 2022.

Con respecto a los costos, se precisan en la siguiente tabla los principales costos fijos y variables; dentro de ellos se omiten aquellos servicios prestados por terceros cuyos pagos se realizan por medio de pagos de membresías:

**Tabla 33**  
*Tipos de costos incurridos por Box360*

<b>Tipo de Costo</b>	<b>Detalle</b>	<b>Cantidad mensual</b>
<b>Costos Fijos</b>	Alquiler (incluye servicios de luz y agua)	S/8,000.00
	Internet	S/100.00
	Remuneración <i>Head Coach</i>	S/1,500.00
	Remuneración Supervisor Staff Comercial	S/600.00
	Recepcionista	S/600.00
	Pago App CrossHero para reservas	S/290.00
<b>Costos Variables</b>	Pago de Pauta Publicitaria	S/200.00
<b>TOTAL</b>		S/11,290.00

*Nota:* Elaboración propia.

Habiendo determinado que los ingresos registrados en Box360 son de S/11,749.33 y los gastos son de S/11,290.00 mensual, es posible concluir que se encuentra cerca al punto de equilibrio, siendo superado mínimamente. Considerando la gran inversión que se realizó en la apertura de un local mucho más grande y mejor implementado, lleva a pensar que la situación es un tanto preocupante, pues la recuperación de la inversión será mucho más lenta a lo esperado.

Por el momento no se ha evaluado la rentabilidad de cada una de las áreas ni estrategias de mejora a detalle.

### **1.3.5. Recursos Humanos**

El área de Recursos Humanos es manejada por la Sra. Margarita, la propietaria, es ella quien selecciona a los colaboradores, realiza los contratos, conteo de horas y los pagos de sueldos; así mismo, se encarga de velar por la satisfacción de los trabajadores y que se mantenga un buen ambiente laboral.

#### **1.3.5.1. Proceso de selección**

En Box360 no se tiene un perfil del puesto definido y formalizado, esto ha llevado a que, principalmente, el puesto de recepción sea otorgado por confianza, como respuesta a la cantidad y tipo de información que se maneja en el cargo. Cuando se requiere cubrir una plaza se busca, en primera instancia, miembros de la comunidad, posteriormente referidos y, finalmente, se abre la convocatoria.

A grandes rasgos, las funciones que se cumplen en los cargos existentes son:

**Tabla 34**

*Puestos en Box360 y principales funciones*

<b>Puesto</b>	<b>Nombre</b>	<b>Funciones</b>
<b>Gerente General</b>	Margarita Melgar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar la estrategia y fijar objetivos para el crecimiento.</li> <li>• Establecer políticas y procesos.</li> <li>• Asignar presupuestos y optimizar los gastos.</li> <li>• Asignar funciones y supervisar el cumplimiento.</li> <li>• Realizar el proceso de selección de personal, asesorar a los empleados y organizar capacitaciones.</li> <li>• Aprobar las alianzas estratégicas y participación en eventos.</li> </ul>
<b>Supervisor de Staff Comercial</b>	Anderson Palomino	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar y verificar el manejo del flujo de efectivo según indicaciones de gerencia.</li> <li>• Asesoría comercial (informes e inscripciones) a interesados vía WhatsApp y presencial, gestión de las ventas de membresías, snacks y bebidas.</li> <li>• Gestión de <i>drop-in</i> y miembros.</li> <li>• Comunicación oficial y gestión de la comunidad vía WhatsApp.</li> <li>• Apoyo en la gestión de eventos organizados y en los que participa.</li> <li>• Otras funciones adicionales según solicitud de gerencia.</li> </ul>
<b>Recepcionista</b>	Alejandro Tacca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes e inscripciones a interesados vía WhatsApp y presencial, gestión de las ventas de membresías, snacks y bebidas.</li> <li>• Manejo de caja chica y cierre de caja.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo en comunicaciones con la comunidad vía WhatsApp.</li> <li>• Apoyo en la gestión de eventos organizados y en los que se participa.</li> <li>• Otras funciones adicionales según solicitud de gerencia.</li> </ul>
<b>Coordinador de Marketing y Relaciones Públicas</b>	Nataly Molina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de la comunidad en Redes Sociales: Facebook, Instagram y TikTok.</li> <li>• Asesoría Comercial por Redes Sociales: Facebook, Instagram y TikTok.</li> <li>• Estrategias de posicionamiento digital y estrategias de venta.</li> <li>• Gestión de alianzas estratégicas, proveedores y auspiciadores.</li> <li>• Asistencia en diseño de creatividades y reels.</li> </ul>
<b>Diseñador Publicitario</b>	Jesús Chávez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de pauta publicitaria en redes sociales.</li> <li>• Diseño de creatividades y videos.</li> <li>• Asignación de precios al producto.</li> <li>• Otras funciones adicionales según solicitud de gerencia.</li> </ul>
<b>Head Coach</b>	Isaí Corrales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia y programación de rutinas de ejercicios.</li> <li>• Dictado de clases y corrección de técnica.</li> <li>• Gestión de la comunidad durante clases.</li> <li>• Otras funciones adicionales según solicitud de gerencia.</li> </ul>
<b>Coach</b>	Joao Paredes Alejandro Tacca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dictado de clases y corrección de técnica.</li> <li>• Gestión de la comunidad durante clases.</li> <li>• Otras funciones adicionales según solicitud de gerencia.</li> </ul>

*Nota:* Elaboración propia basada en entrevista, 2022.

En el área administrativa y comercial los puestos desde la reapertura fueron otorgados por confianza en dos ocasiones, pues se trataban de miembros de la comunidad o referidos de los miembros luego de una entrevista y revisión del currículum.

El área de marketing viene siendo ocupada por el hijo de la dueña, quien, es diseñador publicitario, en algunas ocasiones siendo apoyado por conocidos suyos para la realización de contenido audiovisual y diseño de *posts* para redes sociales. En 2021 ingresa una coordinadora de marketing en apoyo al contenido audiovisual y creación de estrategias de marketing.

Respecto al cargo de *coach*, históricamente, se ha buscado que aquellas personas que ocupen el cargo tengan una certificación en educación física y preferentemente en CrossFit, además de, para el caso del *Head Coach* (el encargado de la elaboración de rutinas), una amplia experiencia previa y referidos, si es que fuera posible.

Desde la reapertura del box en 2021, el *Head Coach* es Isaí Corrales, de 27 años de edad y originario de la ciudad de Lima, quien trabajaba en CrossFit La Molina, actualmente Ramus CrossFit y quien fue convocado por Bruno Velarde, antiguo dueño.

Por otro lado, los *coaches* de apoyo no cuentan con certificación oficial de CrossFit mas sí, han llevado cursos cortos en instituciones pequeñas y, para el caso de Joao Paredes, acumula meses de experiencia dictando la clase de CrossFit en RevoSport y años como atleta destacado.

#### **1.3.5.2. Proceso de contratación**

Antes de la contratación oficial, se hace una propuesta de sueldos, la cual va en función a la preparación del postulante y la cantidad de horas destinadas al trabajo, así también se le informa que cuenta con el beneficio de poder asistir a las clases de CrossFit sin costo alguno durante su estadía en el *staff*. Cabe mencionar que, el pago a los trabajadores de Box360 se realiza por medio de Recibo por Honorarios, por el momento no cuenta con personal en planilla.

Una vez se acepta al nuevo colaborador, se le cita para un proceso de inducción, el cual tiene duración de medio día y, posteriormente inicia con sus funciones regulares. La inducción es realizada por sus compañeros de trabajo, mas no por el anterior trabajador, salvo excepciones.

Los sueldos y beneficios que perciben los trabajadores se distribuyen de la siguiente forma:

**Tabla 35**  
*Sueldos y beneficios por trabajador de Box360*

Trabajador	Horas semanales	Sueldo y beneficios
<b>Supervisor de Staff Comercial</b>	24 horas	Sueldo neto: S/600.00 Libertad de uso de instalaciones
<b>Recepcionista</b>	20 horas	Sueldo neto: S/600.00 Libertad de uso de instalaciones
<b>Coordinador de Marketing</b>	Variables, trabajo por objetivos	Libertad de uso de instalaciones
<b>Diseñador Publicitario</b>	Variables, trabajo por objetivos	Libertad de uso de instalaciones Reparto de utilidades
<b>Head Coach</b>	48 horas	Sueldo Neto S/1,500.00 Libertad de uso de instalaciones
<b>Coaches de apoyo</b>	Variables	Libertad de uso de instalaciones

*Nota:* Elaboración propia basada en investigación, 2022.

Como se observa en la tabla mostrada anteriormente, en todos los cargos cuentan con el beneficio de entrenamiento gratis en el box y acceso a la clase de CrossFit, lo que llama la atención a los miembros de la comunidad Team360. Así también, se observa que muchos de los colaboradores prestan sus servicios por canje como único pago, en un primer momento esto puede resultar atractivo, pues, de alguna forma el colaborador cuenta con flexibilidad de horario, sin embargo, esto podría traer como consecuencia la falta de seriedad en el cumplimiento de sus responsabilidades y funciones dentro del box, lo cual, afectaría el flujo normal de las operaciones.

Por otro lado, ocasionalmente se solicita el servicio de terceros como apoyo en la elaboración de piezas gráficas, videos u organización de eventos, a los cuales se les paga con membresías gratuitas por determinados periodos de tiempo. En estas situaciones ocurre algo similar a lo mencionado anteriormente, cuando el prestador es miembro de la comunidad *CrossFitter* y utiliza regularmente las instalaciones del box, el cumplimiento de las funciones será óptimo, sin embargo, cuando se trata de un no miembro de la comunidad, es posible que la calidad del trabajo se vea sacrificada o los plazos de entrega.

### 1.3.5.3. Gestión de Recursos Humanos

El ambiente laboral en Box360 es bueno y conserva la característica de ser comunidad tanto entre miembros del Staff como con los clientes, manteniendo el respeto y escucha que se debe

tener ante los *coaches* durante las clases.

La Sra. Margarita, por su parte, se encarga de que este ambiente se conserve bueno dando flexibilidad a sus trabajadores en cuanto a adecuación de horarios y escucha de nuevas propuestas. Por otro lado, se preocupa por reconocer el esfuerzo que implica prestar servicios a la empresa, por lo que en fechas importantes organiza algún tipo de detalle, por ejemplo, almuerzo por el Día del Trabajador y canastas navideñas en Navidad.

Sin embargo, a pesar de las buenas prácticas que se mencionaron, el pago de los servicios es realizado con demora, lo que ha llevado a los trabajadores a no sentirse del todo cómodos, poniéndolos en aprietos, muchas veces, para el pago de sus gastos.

La suma de los factores anteriormente mencionados ha tenido como resultado una baja rotación del personal, sobre todo, a nivel de *coaches*, lo cual es bueno pues garantiza que el servicio prestado continúe siendo el mismo y que, gracias al carisma del *Head Coach* Isaí, la comunidad siga unida. Por otro lado, el puesto que ha tenido mayor rotación ha sido el de recepcionista y con periodos variables y con razones diversas, siendo, por ejemplo: asuntos personales con miembros de la comunidad, mejores oportunidades o deseos de buscar mejores oportunidades.

### **1.3.6. Sistema de información y comunicaciones**

#### **1.3.6.1. Comunicaciones internas**

El principal canal de comunicación que se utiliza entre los miembros del Staff de Box360 en las comunicaciones internas y, principalmente, con administración, son las conversaciones presenciales, seguidas por llamadas por teléfono y finalmente por WhatsApp. Mientras que el registro de datos se da, principalmente, en archivos compartidos en Google Drive.

Dentro de estas comunicaciones se detectaron algunas deficiencias, puesto que, muchas veces el Staff general no manejaba la información completa o la información actualizada, lo cual generó malentendidos en más de una ocasión. Así mismo, se manifestó que la comunicación con la administradora no siempre es inmediata, esto causado, principalmente, porque las tareas y responsabilidades que tanto la administradora como los otros miembros del Staff tienen; llegando a tener demoras de comunicación de hasta una semana.

#### **1.3.6.2. Comunicación con la comunidad interna**

Por otro lado, respecto a las comunicaciones con los miembros de la comunidad Team360, es decir, con los socios o personas que alguna vez entrenaron en el box, las comunicaciones se realizan por el grupo de WhatsApp llamado #Team360. En ella se dan anuncios importantes sobre días de apertura, horarios, etc. El medio resulta muy eficiente, sin embargo, en ocasiones,

el grupo de WhatsApp también es utilizado para conversaciones grupales de integración, lo cual puede llevar a que los mensajes de anuncios se pierdan entre los enviados por los miembros.

Otra plataforma utilizada con este grupo es la App CrossHero, por medio de la cual los miembros pueden realizar las reservas de sus clases y anotar sus scores para identificar progresos.

### 1.3.6.3. Comunicación con la sociedad

Con respecto a las comunicaciones con manejadas con la comunidad *CrossFitter* y no *CrossFitter* local y nacional (a veces incluso, internacional) se utilizan las Redes Sociales: Instagram y Facebook con respuesta a mensajes, TikTok ocasionalmente y, WhatsApp.

Problemas en la gestión de los eventos – falta de comunicación grupal y manejo de información integral.

### 1.3.7. Tecnología, investigación y desarrollo

Dentro del área de tecnología, investigación y desarrollo, es importante resaltar que, al tratarse de un staff joven y pendiente a nuevas tendencias, el box continuamente recibe información actualizada en sus diferentes áreas, por ejemplo:

- En el área de marketing se está pendiente a tendencias en TikTok, plataforma que gracias a su algoritmo podría llevar a que el box se posicione en la plataforma. Así mismo, se va apostando por distintas formas para impactar al mercado de interés, como carreras donde promocionar la marca.
- En los entrenamientos, los *coaches* se encuentran al pendiente de los nuevos ejercicios presentados en los “CrossFit Games”, que será nuevos *skills* a desarrollar. Así mismo, de forma particular, cuentan con una plataforma de rutinas de entrenamiento enfocadas al desenvolvimiento funcional que les permite acceder a nuevos *drills* y de alguna forma les capacita para mejorar la programación de las clases.
- Se encuentra en proceso de implementación de un sistema de Base de Datos y ERP para una mejor gestión interna.

Sin embargo, la posible implementación de innovaciones y desarrollo de mejores investigaciones para actualización se ve limitada por el presupuesto y las actividades del Staff en sus otros trabajos.

### 1.3.8. Matriz de Análisis de los Factores Internos (MEFI)

De la información obtenida en los ítems anteriores respecto al Microentorno, se consideraron como factores críticos los indicados en la siguiente tabla:

**Tabla 36**

*Matriz de evaluación de Factores Internos (MEFI)*

	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<b>Fortalezas</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Apertura de la administradora para aceptar ideas del Staff y organización de reuniones de lluvia de ideas.</li> </ul>	0.04	4	0.16
<ul style="list-style-type: none"> <li>La identidad de marca está bien desarrollada gracias a la preparación profesional del hijo de la administradora en Diseño Publicitario.</li> </ul>	0.07	4	0.28
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alianzas estratégicas que permiten brindar servicios complementarios sin necesidad de incurrir en gastos (nutrición, fisioterapia, venta de bebidas y snacks).</li> </ul>	0.05	2	0.10
<ul style="list-style-type: none"> <li>Buenas relaciones interpersonales entre los miembros del <i>staff</i> y buen trato con la comunidad (clientes) con una cultura bastante fuerte de integración y pertenencia.</li> </ul>	0.07	3	0.21
<ul style="list-style-type: none"> <li>Operaciones son regulares gracias a la implementación de normas de convivencia.</li> </ul>	0.06	3	0.18
<ul style="list-style-type: none"> <li>Espacio y distribución del local bastante bueno y adecuado para la realización de los entrenamientos.</li> </ul>	0.05	3	0.15
<ul style="list-style-type: none"> <li>Colaboración con <i>influencer</i> que refleja los valores de la marca y cuyo contenido es real.</li> </ul>	0.03	3	0.09
<ul style="list-style-type: none"> <li>Baja rotación de <i>coaches</i> y <i>Head Coach</i>.</li> </ul>	0.05	3	0.15
<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de nuevos ejercicios que rompen la poca rutina de los entrenamientos.</li> </ul>	0.04	3	0.12
<b>Debilidades</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de dedicación exclusiva del <i>staff</i> administrativo a labores de la empresa lo que limita el tiempo del que disponen y la cantidad de actividades que se podrían realizar.</li> </ul>	0.07	1	0.07

• Demora en la respuesta para la toma de decisiones por parte de Administración que demora las gestiones.	0.08	1	0.08
• Demoras en los pagos a los trabajadores que genera descontento.	0.05	2	0.10
• Alta rotación de personal de recepción, puesto de importancia pues es el primer rostro que se ve al ingresar al box.	0.03	2	0.06
• Formato de canje impide la seriedad de los tratos por servicios, así como el otorgamiento de algunos cargos por confianza a fin de poder acceder al pago por canje.	0.05	2	0.10
• Distracciones ocasionales por parte del <i>Head Coach</i> que podría significar agotamiento frente a la cantidad de horas dictadas y que podría incurrir en accidentes o lesiones de los asistentes.	0.03	2	0.06
• Ubicación del local no es adecuado para el público que busca atraer.	0.03	2	0.06
• Falta de periodicidad en el mantenimiento de los equipos y materiales.	0.02	2	0.04
• Horarios de clases con solo un asistente.	0.02	2	0.04
• Falta de seguimiento en la renovación de membresías.	0.04	2	0.08
• Falta de seguimiento a personas que asisten a su clase de prueba y llegan a adquirir una membresía.	0.02	1	0.02
• Formato de registro de información financiera y seguimiento de renovación de membresías es muy básico y no automatizado.	0.03	2	0.06
• Ganancia es muy corta, por lo que demorará la recuperación de la inversión e impide disponer del presupuesto requerido para todas las actividades que se tiene pensado realizar o, realizarlo a esa escala.	0.07	1	0.07
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.28</b>

*Nota:* Elaboración propia.

En este sentido, se pudo determinar que las principales fortalezas con las que cuenta Box360 son:

- Una imagen de marca y línea gráfica bien desarrollada a nivel gráfico y que refleja lo que es CrossFit, gracias a la experiencia del equipo de marketing como atletas y el conocimiento del box y su propósito casi desde el inicio de sus operaciones.
- Las buenas relaciones interpersonales que se mantienen en el box, lo que lo hace un espacio cómodo para ir a entrenar, asociándolo con diversión y reflejando el sentimiento de comunidad e identidad que caracteriza a la comunidad *CrossFitter*.
- La regularidad de las operaciones gracias a la implementación de normas de convivencia.

Por otro lado, dentro de las debilidades a las que mayor atención debe de ponerse se encuentran:

- La demora en respuesta por parte de la administradora, lo que causa demoras en las gestiones y organizaciones de eventos, proyectos truncos y cierto sentimiento de frustración por parte del *staff*.
- Falta de dedicación exclusiva del *staff* a las tareas de Box360, esto debido al formato de pago por canje que se mantiene con algunos de los colaboradores, causando estancamiento de proyectos y deficiente desenvolvimiento en sus funciones.
- El margen de ganancia que mantiene la empresa es muy poco, lo que provocaría que la recuperación de lo invertido en la inauguración del nuevo local se recupere a muy largo plazo y, a su vez, continuar limitando el presupuesto con el que cuenta el box para la realización de otras actividades y mejora de sueldos o pago a personal especializado.

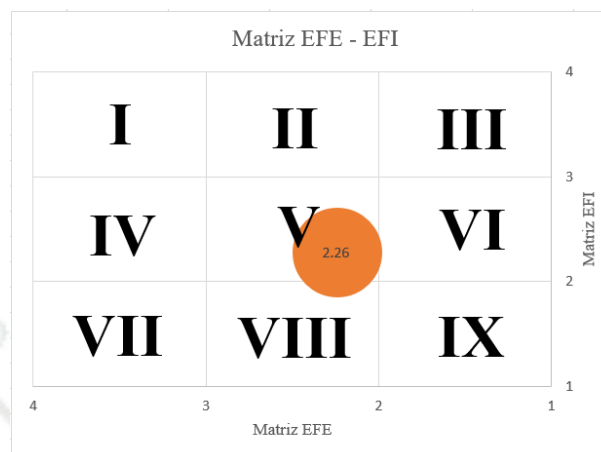
La puntuación final que se obtuvo de las fortalezas y debilidades de Box360 dio un total de 2.28 puntos.

### **1.3.9. Matriz Interna – Externa (MIE)**

Una vez contando con las puntuaciones de las matrices EFE y EFI, 2.26 y 2.28 respectivamente, se procedió a desarrollar la Matriz de Intereses Organizacionales y poder determinar qué tipo de acciones le conviene realizar a la empresa. Esta matriz se presenta a continuación.

**Figura 14**

*Matriz Interna - Externa (MIE)*



*Nota.* Elaboración propia. Se determina una burbuja de valor 2.26 ubicada en el quinto cuadrante de la matriz, denotando una posición estratégica es “promedio”.

Luego de haberse desarrollado la Matriz Interna - Externa, se tiene que la burbuja se ubica en el cuadrante número cinco, lo que significa que la mejor opción es realizar acciones para retener y mantener al público, cuadrante sugiere “desarrollarse selectivamente para mejorar”, aunque con cierta inclinación a los cuadrantes “Cosechar”, “Desinvertir” y “Cosechar o desinvertir”

### 1.3.10. Determinación de objetivos

En esta sección se busca describir los objetivos que tiene la organización y los cuales serán la base para la formulación de estrategias. Para esto, se dividieron los pasos en la determinación de los Principios Cardinales de las Organizaciones, la elaboración de la Matriz de Intereses Organizacionales y la determinación de los Objetivos a Largo Plazo.

#### 1.3.10.1. Principios Cardinales Organizacionales

Se buscó que determinar los principales actores en el mercado que pudieran estar relacionados a la empresa o, influir en la empresa, según cuatro factores.

##### 1.3.10.1.1. Influencia de terceras partes

La empresa se encuentra influenciada en los diferentes niveles por:

- El estado y organismos reguladores: Especialmente la SUNAT para lo referente a la declaración de impuestos.
- Competidores del rubro: Tanto los directos como los indirectos que se encuentran pendientes frente a preferencias del mercado, innovaciones, rotaciones de personal, etc.

- Clientes: Quienes ejercen influencia en la empresa pues son los que contratan los servicios realizan el pago por ellos, destacando que su poder negociación es medio alto.
- Aliados en salud como: INFISUR, de fisioterapia y Nutrisoy, de nutrición. A quienes les interesa que Box360 tenga una buena imagen y tenga una buena cantidad de atletas que entrenen ahí para así poder también generar ellos ganancia.
- Entorno en general: En la influencia que tiene la empresa en su entorno, externalidades positivas o negativas para ciudadanos que viven en los alrededores, gente de la propia ciudad, comunidad, etc.

#### **1.3.10.1.2. Lazos pasados y presentes**

Desde su concepción, Box360 se ha querido diferenciar de los gimnasios tradicionales con una nueva metodología que iba llegando al Perú, el CrossFit, misma que llegaba con su propia cultura y características de su comunidad. Sin embargo, en el proceso, *coaches* optaron por separarse de Box360 para aperturar su propio box de CrossFit, ocasionando que algunos de los atletas decidan migrar al nuevo centro de entrenamiento. Por otro lado, el anterior dueño de Box360 pertenece al ejército, por lo que se tenía contacto la institución militar incluso, hasta el momento, pues el local arrendado propiedad de esta.

Así también, la organización de competencias de CrossFit a nivel local y nacional le permitió crear una red de contactos de empresas similares a nivel nacional. Entre ellas están: Federación CrossFit, CrossFit Ramus (anteriormente CrossFit La Molina), entre otros.

#### **1.3.10.1.3. Contrabalance de intereses**

Para el caso de Box360, se determina que los competidores del mismo rubro se encuentran en busca de diferenciales mientras que a su vez se lanzan promociones agresivas como 2x1 o sorteos de membresías de hasta 6 meses a fin de lograr ser conocidos por medio de redes sociales y atraer al público que gusta de hacer deporte, especialmente aquellas personas que gustan del funcional o del CrossFit, es decir, motivan la migración de centro de entrenamiento.

No obstante, como se mencionaba anteriormente, el sentimiento de comunidad e identidad que uno genera en su centro de entrenamiento frena la decisión de un cambio.

#### **1.3.10.1.4. Conservación de los enemigos**

La rivalidad entre los diferentes boxes de CrossFit de la ciudad ha llevado a que la diferenciación sea necesaria y a motivar un estilo de vida más saludable desde *insights* anteriormente no descubiertos, hasta el impulso del nivel de calidad acorde con el precio; siendo el factor calidad evidenciado en los resultados de competencias tipo maratón, competencias internas, eventos deportivos de OCR, entre otros.

### 1.3.10.2. Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

A continuación, se plasman, de manera visual, los Intereses Organizacionales manifestados por Box360 en las entrevistas realizadas, Anexo 1 y 2.

**Tabla 37**

*Matriz de Intereses Organizacionales de Box360 (MIO)*

Interés Organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
<b>Rentabilidad</b>	(+) Propietario y cliente interno (-) Competidores	(+) Aliados de la salud (fisioterapia y nutrición)	(+) Estado y organismos reguladores (+) Clientes (+) Entorno
<b>Incremento de la participación de mercado</b>	(+) Propietario y cliente interno (-) Competencia	(+) Aliados de la salud	
<b>Reconocimiento de la marca a nivel nacional</b>	(+) Propietario y cliente interno (-) Competencia	(+) Aliados de la salud	
<b>Certificación oficial de CrossFit</b>	(+) Propietario y cliente interno (-) Competencia	(+) Clientes	(+) Aliados de la salud
<b>Promoción del CrossFit en el Perú</b>	(+) Competencia	(+) Estado (+) Propietario y cliente interno	
<b>Creación de una comunidad CrossFitter</b>	(+) Propietario y cliente interno	(+) Competencia	(+) Aliados de la salud
<b>Preparación de atletas reconocidos</b>	(+) Propietario y cliente interno (-) Competencia	(+) Clientes	(+) Estado

*Nota.* Elaboración propia con información mencionada por la actual propietaria del centro de entrenamiento.

### 1.3.10.3. Determinación de Objetivos a Largo Plazo

Los Objetivos a Largo Plazo que sean definidos por la organización, deberán guardar relación con la visión que se planteó, misma que fue resultado de la entrevista realizada a la actual propietaria, Margarita Melgar, y que puede encontrarse en el Anexo 2:

*Para el año 2028 queremos ser el centro de entrenamiento referente en Arequipa con presencia nacional, reconocimiento internacional y una comunidad en constante crecimiento caracterizada por la unión de sus miembros y sus valores, posicionados como la primera opción de las personas que deciden iniciarse en el hábito de la actividad física.*

Los objetivos se trazaron a través del método SMART y se definieron los siguientes para Box360:

- **OLP1:** Para inicios del 2024 lograr un porcentaje de ocupación general del 80%, considerando todos los horarios.
- **OLP2:** Para el 2024 el nombre “Box360” debe ser reconocido a nivel nacional como uno de los boxes de CrossFit con atletas más completos, que demuestran sus habilidades en competencias de esta disciplina y otras como fútbol, atletismo y triatlón.
- **OLP3:** Para el 2026 implementar competencias anuales de promoción nacional que puedan ir creciendo año a año un 20% de inscritos en etapa Open y un 10% para las fechas presenciales.
- **OPL4:** Para el 2024 tener un sistema de gestión del box integrado a nivel ERP y CRM que permita ahorrar el tiempo en la gestión y ordenamiento de datos.
- **OLP5:** Para el 2027 contar con un *Coach Level 2* certificado por CrossFit Inc., un *Coach Level 1* y *coaches* asistentes.
- **OLP6:** Para el 2028 lograr la certificación de la marca como centro de entrenamiento oficial de CrossFit, pudiendo aparecer en buscadores a nivel internacional.
- **OLP7:** Para el 2028 contar con dos sedes en la ciudad de Arequipa, una de ellas destinada también al esparcimiento e integración de la comunidad *CrossFitter* local.

### 1.4. Proceso estratégico

Gracias a los *inputs* desarrollados en las matrices EFE, EFI e Interna – Externa y la determinación y consideración de los Intereses Organizacionales y Objetivos a Largo Plazo, se procede con el cruce y entrelazamiento de la información para la veneración de estrategias. En esta siguiente etapa se desarrollarán matrices como FODA cruzado, Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA), Matriz Boston Consulting Group (BCG) y Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).

### 1.4.1. Matriz FODA

**Tabla 38**

*Presentación de la matriz FODA*

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>Matriz FODA</b>	<p>F1.- Apertura de la administradora para aceptar ideas del Staff y organización de reuniones de lluvia de ideas.</p> <p>F2.- La identidad de marca está bien desarrollada gracias a la preparación profesional del hijo de la administradora en Diseño Publicitario.</p> <p>F3.- Alianzas estratégicas que permiten brindar servicios complementarios sin necesidad de incurrir en gastos (nutrición, fisioterapia, venta de bebidas y snacks).</p> <p>F4.- Buenas relaciones interpersonales entre los miembros del Staff y buen trato con la comunidad (clientes) con una cultura bastante fuerte de integración y pertenencia.</p> <p>F5.- Operaciones son regulares gracias a la implementación de normas de convivencia.</p> <p>F6.- Espacio y distribución del local bastante bueno y adecuado para la realización de los entrenamientos.</p> <p>F7.- Influencer que refleja los valores de la marca y cuyo contenido es real.</p> <p>F8.- Baja rotación de coaches y Head Coach.</p> <p>F9.- Implementación de nuevos ejercicios que rompen la poca rutina de los entrenamientos.</p>	<p>D1.- Falta de dedicación exclusiva del Staff Administrativo a labores de la empresa lo que limita el tiempo del que disponen y la cantidad de actividades que se podrían realizar.</p> <p>D2.- Demora en la respuesta para la toma de decisiones por parte de Administración que demora las gestiones.</p> <p>D3.- Demoras en los pagos a los trabajadores que genera descontento.</p> <p>D4.- Alta rotación de personal de recepción, puesto de importancia pues es el primer rostro que se ve al ingresar al box.</p> <p>D5.- Formato de canje impide la seriedad de los tratos por servicios, así como el otorgamiento de algunos cargos por confianza a fin de poder acceder al pago por canje.</p> <p>D6.- Distracciones ocasionales por parte del Head Coach que podría significar agotamiento frente a la cantidad de horas dictadas y que podría incurrir en accidentes o lesiones de los asistentes.</p> <p>D7.- Ubicación del local no es adecuado para el público que busca atraer.</p> <p>D8.- Falta de periodicidad en el mantenimiento de los equipos y materiales.</p> <p>D9.- Horarios de clases con solo un asistente.</p> <p>D10.- Falta de seguimiento en la renovación de membresías.</p> <p>D11.- Falta de seguimiento a personas que asisten a su clase de prueba y llegan a adquirir una membresía.</p> <p>D12.- Formato de registro de información financiera y seguimiento de renovación de membresías es muy básico y no automatizado.</p> <p>D13.- Ganancia es muy corta, por lo que demorará la recuperación de la inversión e impide disponer del presupuesto requerido para todas las actividades que se tiene pensado realizar o, realizarlo a esa escala.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<p><b>O1, O8, F1.-</b> Planteamiento de proyectos deportivos de tipo Open Box (entrenamiento gratis para todo el público asistente) y/o carreras en conjunto con el IPD que ayuden a posicionar la marca en el público general de la ciudad.</p> <p><b>O3, O4, O10, O11, O12, F9.-</b> Compra de implementos de vanguardia según los nuevos ejercicios y nuevos skills que se vean en los CrossFit Games y posicionarse como un box preparado en las tendencias a nivel mundial (dentro de los miembros o conocedores del CrossFit)</p> <p><b>O5, O6, F2.-</b> Desarrollar un buyer persona y estrategias de precios y comunicación en canales tradicionales y digitales enfocados al rango etario determinado.</p> <p><b>O6, F3.-</b> Implementación de servicios y productos complementarios que permitan cubrir nuevas necesidades de los clientes.</p> <p><b>O7, O8, O10, O14, F4.-</b> Enfocarse en la promoción del CrossFit como un ejercicio completo y fuera de la rutina para el público recién inscrito, dar a conocer la marca y los requerimientos de ella, así como</p>	<p><b>O2, D1, D2, D3, D5, D8, D13.-</b> Creación de una Sociedad e inclusión de accionistas o socios que inyecten capital al proyecto y la asignación de un gerente a tiempo completo a fin de evitar los problemas administrativos.</p> <p><b>O9, D4, D10</b> Integración de app de reservas a un sistema ERP que facilite las funciones administrativas acompañado de contratar una persona exclusiva en recepción y de labor integral que realice un mejor seguimiento de las renovaciones en membresías, logística y otras acciones de marketing y remarketing.</p> <p><b>O8, O12, D6</b> Contratación de coaches o incremento de horas a los actuales coaches auxiliares para mayor descanso del Head Coach en horas de dictado e inversión de dichas horas en preparación y capacitación para la certificación de CrossFit, así como en la planificación de entrenamientos personalizados enfocados al desarrollo de habilidades específicas (como servicio personalizado como programa adicional para los clientes).</p> <p><b>O3, D8, D13.-</b> Mantenimiento regular de los equipos y gestión de</p>

	<p>O9.- Crecimiento de las redes sociales y comunidades en línea para compartir logros. O10.- Tendencia millennial a evitar la rutina. O11.- Costo elevado de la afiliación a CrossFit Inc. Crea barrera de ingreso. O12.- Dificultad en la obtención de certificación de coach de CrossFit como barrera de entrada. O13.- El CrossFit no requiere grandes recursos energéticos que contaminen el medio ambiente. O14.- Ataca a los tres principales objetivos por los que una persona entrena: Estéticos, rendimiento y salud o entretenimiento. O15.- Fuerte sentimiento de pertenencia e identidad que caracteriza a toda la comunidad CrossFitter a nivel mundial. O16.- Buena combinación de factores de interés en la industria que lo posiciona con el mejor puntaje de la industria en comparación de sus competidores.</p>	<p>la intención del box en querer posicionarse a nivel mundial. <b>O9, O15, F4, F9.-</b> Promoción de la cultura CrossFitter como un mundo totalmente distinto por medio de las propias redes sociales y motivando a que los asistentes a clase también compartan sus entrenamientos. <b>O8, O16, F2, F4.-</b> Registro de patente de la marca a nivel nacional.</p>	<p>inventarios que permita determinar los implementos que se requieren y adquirir estos cuando el dólar se encuentre al menor precio. <b>O5, O16, D7.-</b> Implementación de medidas de seguridad para el local y buscar alianzas para que socios puedan utilizar las playas de estacionamiento ubicados en locales de los alrededores.</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p>	<p>A1.- Inestabilidad política en el país que ocasione incremento de precios y retracción de la demanda. A2.- Incremento de boxes no afiliados a CrossFit que elimine la importancia de contar con este licenciamiento. A3.- Gran cantidad de competidores indirectos y productos sustitutos. Así como la posibilidad de que ellos se conviertan en competidores directos. A4.- Disminución del gasto destinado al sector de recreación y cultura. A5.- Aparición de los entrenamientos en línea y programaciones personalizadas. A6.- Aparición de máquinas inteligentes en gimnasios para trabajos más enfocados. A7.- Posibilidad de apertura de sedes en Arequipa de boxes afiliados a CrossFit Inc. provenientes de otras ciudades y/o países. A8.- El costo del deporte es elevado respecto a otros.</p>	<p><b>A1, A8, F3, F4.-</b> Estrategias de precios y promociones para renovaciones con descuento o, considerar el formato de pago de membresía + matrícula, monto que deberá ser asumido solamente una vez, lo que permita más renovaciones y un sentimiento de inclusión y afirmará el sentido de pertenencia adicionado a un sentimiento de "comprensión ante la complicada situación" <b>A2, A4, F3, F4, F9.-</b> Demostrar que un box de CrossFit es más que un centro de entrenamiento, es un centro deportivo completo tanto para deportistas como para personas que desean mejorar su salud o incursionar en el deporte cuidando su salud (por la naturaleza del ejercicio y los servicios complementarios a los que se tienen acceso) <b>A3, A6, A8, F6, F9.-</b> Mejor aprovechamiento del espacio con maquinaria que complemente el entrenamiento y la implementación e nuevos ejercicios (mostrados en los CrossFit Games) que permitan al box mantenerse a la vanguardia en los entrenamientos, diferenciando e innovando más que los competidores de productos sustitutos y, anticipándose a los competidores directos. <b>A5, A6, A8, F2, F4, F5.-</b> Primar la comunicación de testimonios reales, boca a boca y promoción de eventos donde socios puedan invitar a sus amigos como forma de fortalecer el sentimiento de comunidad, diversión y amor por el deporte más allá del uso de implementos de tipo smart. <b>A5, F6.-</b> Implementar un servicio de reforzamiento, fortalecimiento, talleres de skills y entrenamiento personalizado en uno de los espacios no ocupados, que permita a los atletas a hacerse más completos y ser testimonios de un cambio de vida. <b>A2, A7, F1, F3, F9.-</b> Mantener cercanía y relaciones de apertura con boxes de otras partes del Perú, específicamente con aquellos 6 que cuentan ya con afiliación a la marca a través de recibimiento de atletas y organización de eventos que permitan mantener ciertas alianzas beneficiosas y den la imagen de "Comunidad CrossFitter" que se desea.</p>	<p><b>A1, A4, A8, D9.-</b> Continuar con las promociones y descuentos según horarios sin quitar las facilidades de los miembros a rotar entre sus horarios. Mantener la promoción actual para los nuevos inscritos y las renovaciones y, a socios que no adquirieron el paquete "horarios", descontar solo medio crédito. <b>A2, A3, A7, D1, D2, D3, D4, D5, D6.-</b> Alianzas estratégicas y/o adhesión al nuevo competidor.</p>

### 1.4.2. Matriz Analítica de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)

A fin de poder determinar el tipo de estrategia más adecuada para para el desarrollo y posterior aplicación de estrategias a la empresa, se decide realizar la Matriz Analítica de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción, PEYEA, por sus siglas. En ella se podrá visualizar, una vez terminada, el cuadrante dentro del que se ubica la empresa y así poder determinar cuáles son las estrategias más adecuadas que la empresa debería implementar, entre: Conservador, agresivo, defensivo y competitivo.

Para este fin, se desarrolla la siguiente tabla, en donde se seleccionaron los factores más importantes a considerar a nivel industria, los cuales fueron calificados posteriormente del -1 al -6 y del +1 al +6 según era el caso.

**Tabla 39**

*Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA) de Box360*

Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
<b>Fuerza Financiera (FF)</b>		<b>Estabilidad en el Entorno (EE)</b>	
Retorno de la inversión	+3	Tasa de inflación	-4
Liquidez	+4	Elasticidad de precios de la demanda	-4
Capital requerido vs. Capital disponible	+2	Barreras de entrada al mercado	-3
Flujo de caja	+3	Presión Competitiva	-5
		Presión de los productos sustitutos	-6
<b>Total</b>	<b>+3</b>	<b>Total</b>	<b>-4.4</b>
<b>Venta Competitiva (VC)</b>		<b>Fuerza de la Industria (FI)</b>	
Participación en el mercado	-3	Potencial de crecimiento	2
Calidad del producto	-3	Potencial de utilidades	4
Ciclo de vida del producto	-2	Estabilidad financiera	3
Lealtad del consumidor	-1	Utilización de recursos	3
Velocidad de introducción de nuevos productos	-6	Facilidad de entrada al mercado	4
		Utilización de la capacidad de los competidores	3

<b>Total</b>	<b>-3</b>	<b>Total</b>	<b>3.16</b>
--------------	-----------	--------------	-------------

*Nota.* Elaboración propia.

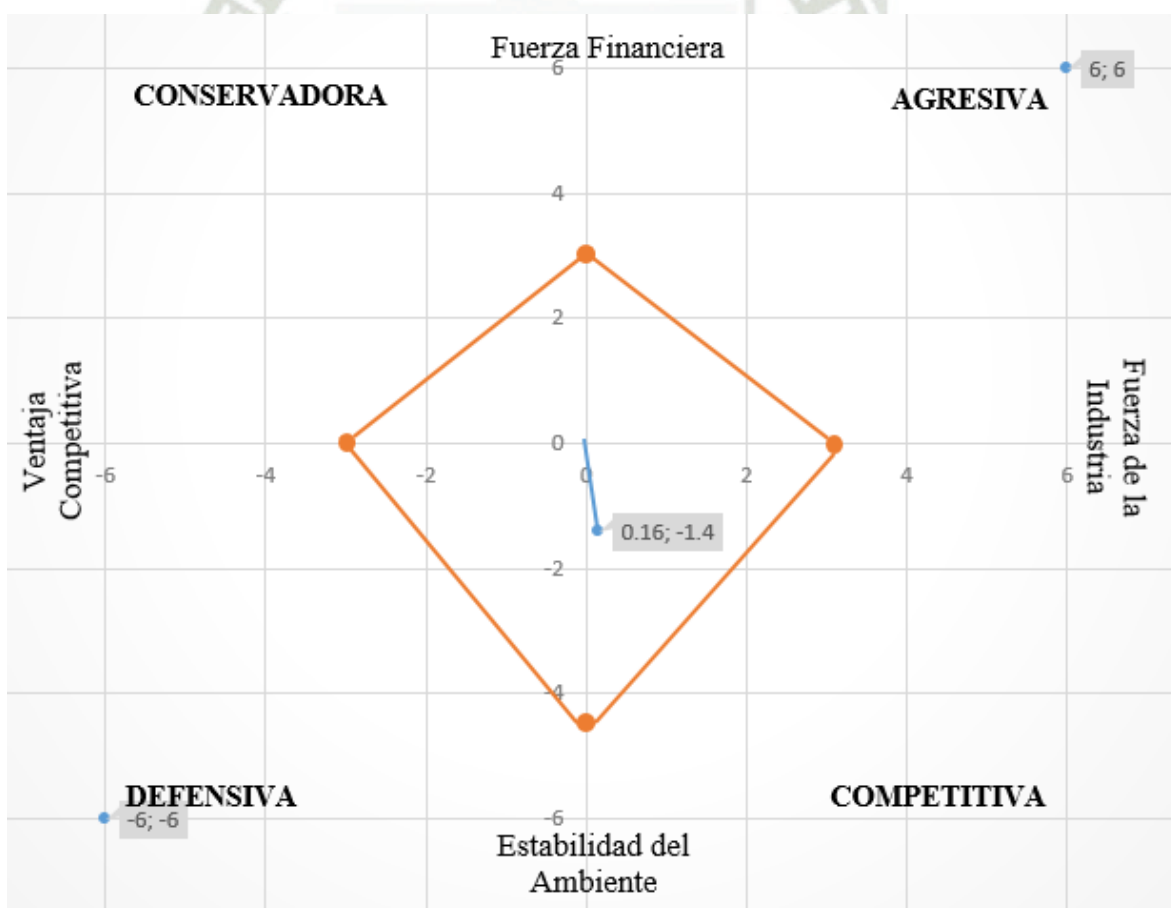
Una vez desarrollada la tabla, y habiéndose hallado los promedios por cada ítem de clasificación, se realiza una suma entre factores, lo cual llevará a determinar los valores de los ejes X y Y en un plano cartesiano que nos indicará el tipo de estrategia a utilizar.

La sumatoria de la Fuerza Financiera (FF) y la Estabilidad del Entorno (EE) dio como resultado 0.16, valor de X; mientras que, la sumatoria de la Ventaja Competitiva (VC) y la Fuerza de la Industria (FI) dio como resultado -1.4, valor de Y.

Es entonces que se procede a ser ubicados en un gráfico con 2 ejes, el cual se muestra a continuación y que permitió reconocer que las estrategias adecuadas son las de tipo Competitivo.

**Figura 15**

*Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA) de Box360*



*Nota.* Elaboración propia.

Las estrategias competitivas mencionan que las empresas deberían de concentrarse en el

marketing y en la fuerza de ventas, reduciendo costos y protegiendo la ventaja competitiva. Sin embargo, se debe de contar con fortaleza financiera para poder afrontar un entorno cambiante.

Ante ello, algunas acciones sugeridas son:

- Penetración de mercado
- Desarrollo de mercado
- Desarrollo de producto.

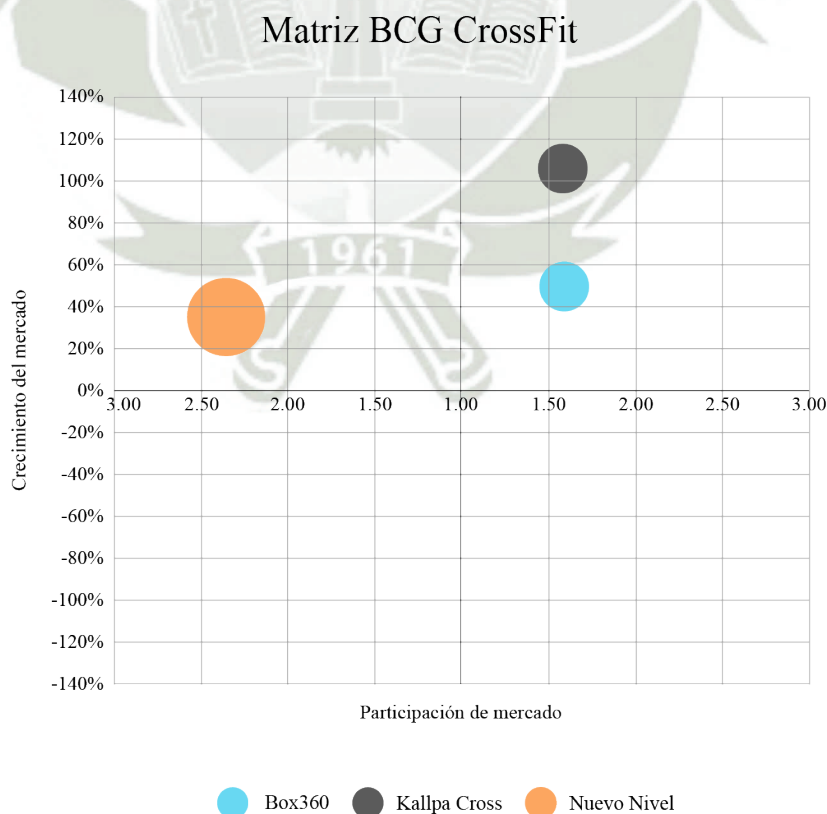
### 1.4.3. Matriz de Boston Consulting Group (BCG)

Para poder evaluar de mejor forma el posicionamiento de Box360 en el mercado y enfocar de mejor forma las estrategias, se realizaron dos matrices del Boston Consulting Group. La primera, enfocada en el posicionamiento de los competidores en el mercado, mientras que, la segunda, evalúa la participación de los productos, considerados como los tipos de membresías.

Para la primera matriz se consideró a los principales competidores directos identificados en el rubro: Nuevo Nivel Fitness & Health, Box360 y Kallpa Cross; en cuanto a Diamond Studio, no se le consideró en la gráfica por tratarse de un competidor que apareció en el transcurso del 2022, por lo que no se cuenta con información histórica para realizar un estudio completo.

**Figura 16**

*Matriz BCG del mercado de CrossFit*

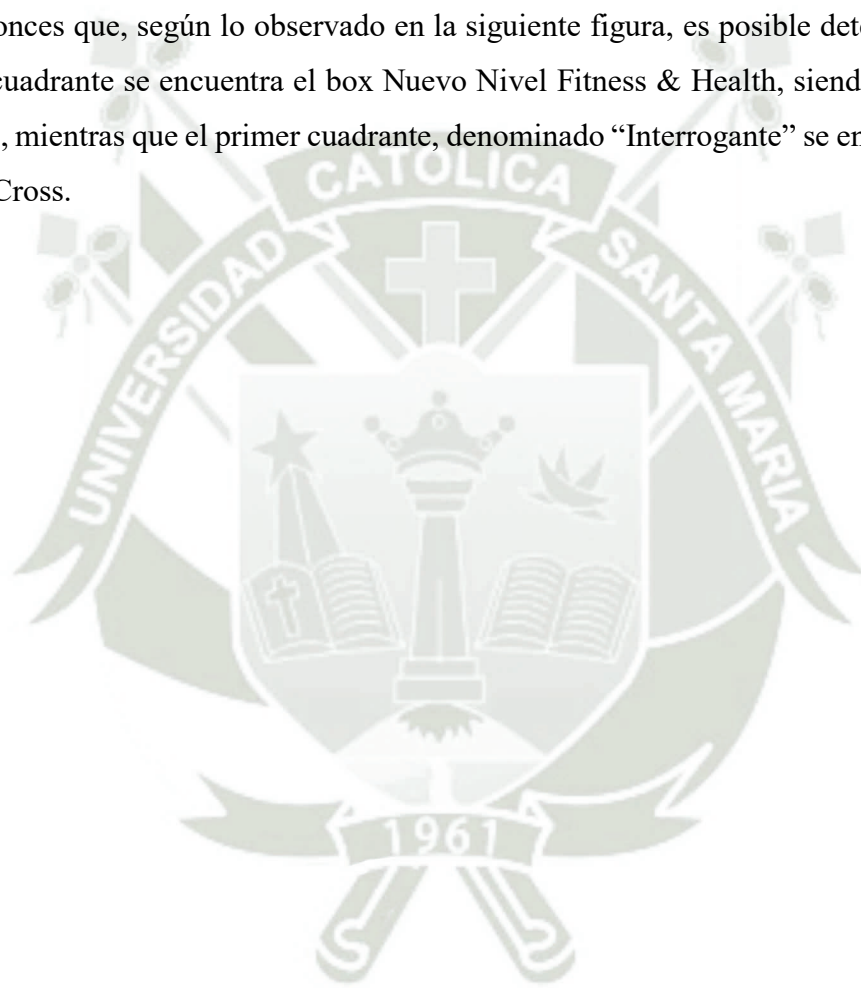


*Nota.* Elaboración propia.

Se observa que la mayor participación de mercado la tiene Nuevo Nivel, mientras que Box360 y Kallpa Cross tienen participaciones similares. Por otro lado, en el eje “y”, correspondiente al crecimiento de mercado, se ha registrado que Kallpa Cross lleva el mayor crecimiento, seguido por Box360.

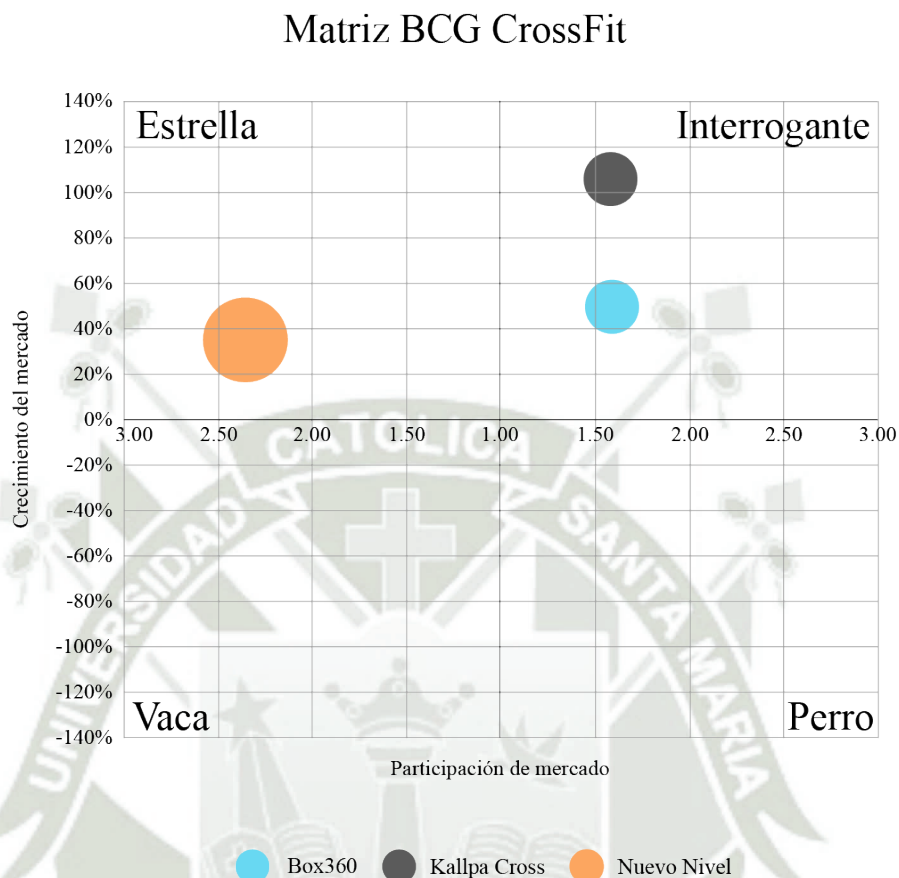
El crecimiento de Kallpa Cross es, principalmente, justificado con su apertura, llevándose parte del personal de Box360 y varios miembros, progresivamente.

Es entonces que, según lo observado en la siguiente figura, es posible determinar que en el segundo cuadrante se encuentra el box Nuevo Nivel Fitness & Health, siendo la organización “Estrella”, mientras que el primer cuadrante, denominado “Interrogante” se encuentran Box360 y Kallpa Cross.



**Figura 17**

*Matriz BCG con denominación del cuadrante del mercado de CrossFit*

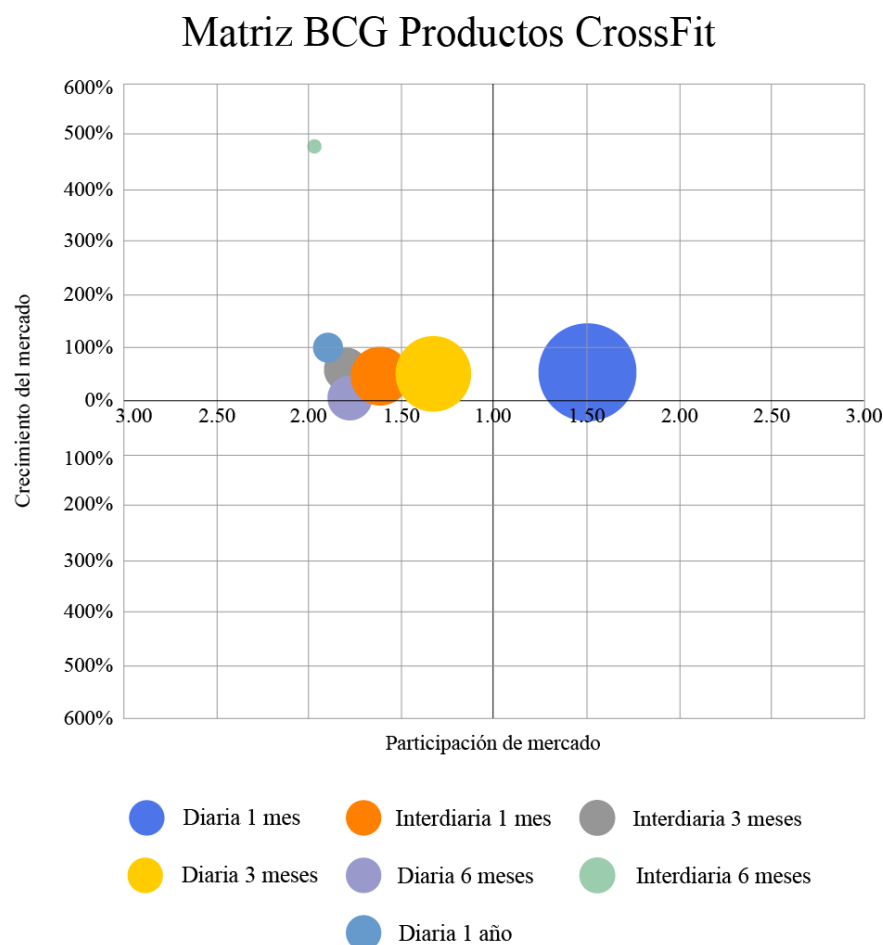


*Nota.* Elaboración propia.

Por otro lado, para la segunda matriz realizada fue necesario definir las membresías que se ofertan en el mundo del CrossFit, paquetes que son comunes entre los competidores:

- Membresía diaria de 1 mes
- Membresía interdiaria de 1 mes
- Membresía diaria de 3 meses
- Membresía interdiaria de 3 meses
- Membresía diaria de 6 meses
- Membresía interdiaria de 6 meses
- Membresía diaria de 1 año

**Figura 18**  
*Matriz BCG memberships de CrossFit*

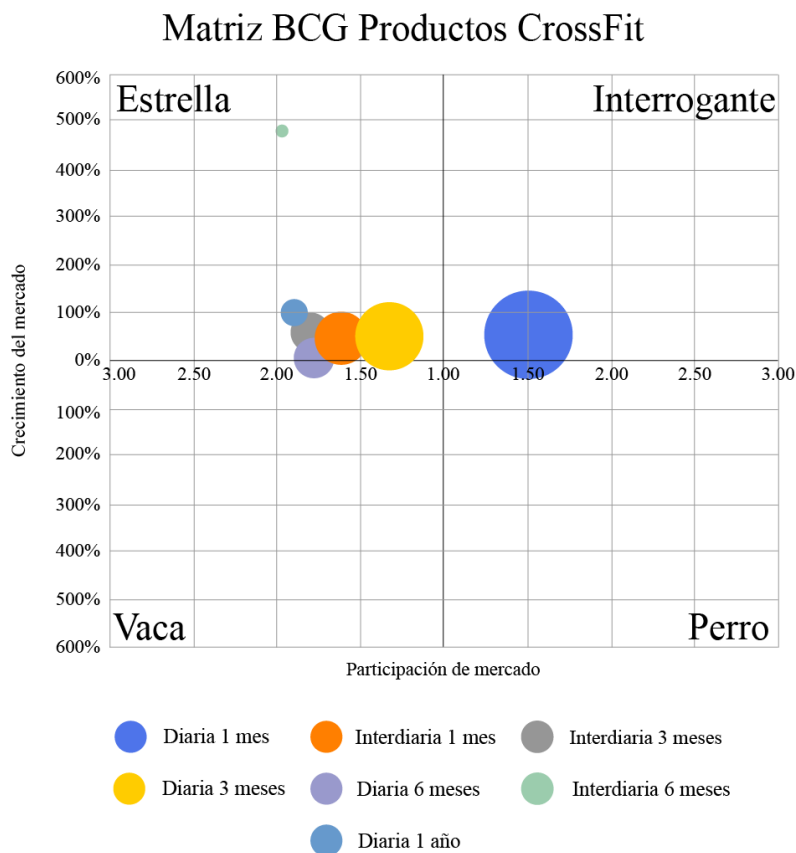


*Nota.* Elaboración propia.

Una vez realizada la matriz, gráficamente se puede observar que aquellos productos con mayor participación en el mercado fueron la membresía diaria anual, la interdiaria de 6 meses y la diaria de 6 meses, esto principalmente por la cantidad de inversión que ella significa. Respecto al crecimiento, se evidenció un alza en la venta de memberships interdiarias de 6 meses en un 500%, superando por mucho el crecimiento de los otros productos y ubicándose como producto “Estrella”. Así también, en este primer cuadrante se encuentra la membresía diaria de 1 mes y la interdiaria de 3 meses.

En el mismo cuadrante, pero en el límite o cayendo hacia el cuadrante denominado “Vaca”, se encuentra la membresía interdiaria de 1 mes, la diaria de 3 meses y la diaria de 6 meses. Finalmente, en el primer cuadrante, denominado “Interrogante” se encuentra a la membresía de 1 mes, al límite con el cuarto cuadrante o “Perro”.

**Figura 19**  
*Matriz BCG membresías de CrossFit*



*Nota.* Elaboración propia.

Una vez observadas ambas matrices, es necesario recalcar que, a nivel mercado las membresías interdiarias de 6 meses comenzaron a crecer entre el 2021 y el 2022, principalmente porque durante el primer periodo no se tuvo ninguna venta. El siguiente periodo con mayor crecimiento es la membresía anual. Según el Focus Group al grupo de *CrossFitters* (ver Anexo 4) esos productos son de venta, prácticamente exclusiva de Nuevo Nivel. Por otro lado, el incremento en ventas de membresías de más de un mes hace pensar que la estrategia de fidelidad que se aplicó durante la industria, ha sido buena. Por ello, Box360 deberá enfocar sus energías en la venta de planes a partir de los 3 meses.

En la segunda Matriz BCG, se ubica a Box360 como una empresa “Interrogante”, que podría o no tener éxito en el mercado, con un crecimiento bajo en comparación al otro competidor “Interrogante” y tomando en cuenta la Matriz PEYEA, se recomienda que la empresa debería concentrarse en el marketing y en la fuerza de ventas, reduciendo costos y protegiendo la ventaja competitiva. Sugiriendo estrategias alineadas a la penetración y/o desarrollo de mercado

para aquellos paquetes que le interesa vender. De esta forma, se busca posicionar a la empresa en el cuadrante “Estrella”.

#### 1.4.4. Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE)

Una vez realizada la matriz FODA cruzado y haberse planteado un conjunto de estrategias, se procede a determinar cuáles de ellas son las más adecuadas para poder atacar a factores tanto internos como externos considerados de importancia para la empresa.

Es entonces que se procede con la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, cuyo desarrollo puede encontrarse en el Anexo 10 dando como resultado las siguientes estrategias con el mayor puntaje.

**Tabla 40**

*Principales estrategias arrojadas por la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico*

<b>Estrategia</b>	<b>Puntuación</b>
Promoción de la cultura CrossFitter como un mundo totalmente distinto por medio de las propias redes sociales y motivando a que los asistentes a clase también compartan sus entrenamientos de CrossFit)	5.77
Creación de una Sociedad e inclusión de accionistas o socios que inyecten capital al proyecto y la asignación de un gerente a tiempo completo a fin de evitar los problemas administrativos.	5.61
Registro de patente de la marca a nivel nacional.	5.54
Desarrollo de un <i>buyer person</i> y estrategias de precios y comunicación en canales tradicionales y digitales enfocados al rango etario determinado.	4.95
Compra de implementos de vanguardia según los nuevos ejercicios y nuevos <i>skills</i> que se vean en los CrossFit Games y posicionarse como un box preparado en las tendencias a nivel mundial (dentro de los miembros o concedores del CrossFit).	4.86
Enfocarse en la promoción del CrossFit como un ejercicio completo y fuera de la rutina para el público recién inscrito, dar a conocer la marca y los requerimientos de ella, así como la intención del box en querer posicionarse a nivel mundial.	4.81
Implementación de servicios y productos complementarios que permitan cubrir nuevas necesidades de los clientes.	4.69
Demostrar que un box de CrossFit es más que un centro de entrenamiento, es un centro deportivo completo tanto para deportistas como para	4.62

personas que desean mejorar su salud o incursionar en el deporte cuidando su salud (por la naturaleza del ejercicio y los servicios complementarios a los que se tienen acceso).

*Nota.* Elaboración propia.

#### 1.4.5. Matriz de Rumelt (MR)

Una vez se realizó un primer filtro para escoger aquellas estrategias que serán aplicadas en la organización, se decidió pasar a un segundo filtro, la matriz Rumelt, en donde se revisó que las estrategias cumplan con criterios de: consistencia (congruencia), consonancia (adaptativa), ventaja (mantención de la ventaja competitiva) y factibilidad (relacionada con el aspecto monetario). A continuación, se observa la matriz en mención:

**Tabla 41**  
*Matriz de Rumelt para estrategias de Box360*

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
Promoción de la cultura <i>CrossFitter</i> como un mundo totalmente distinto por medio de las propias redes sociales y motivando a que los asistentes a clase también compartan sus entrenamientos de CrossFit).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Creación de una Sociedad e inclusión de accionistas o socios que inyecten capital al proyecto y la asignación de un gerente a tiempo completo a fin de evitar los problemas administrativos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Registro de patente de la marca a nivel nacional.	No	Sí	Sí	No	No
Desarrollo de un <i>buyer person</i> y estrategias de precios y comunicación en canales tradicionales y digitales enfocados al rango etario determinado.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Compra de implementos de vanguardia según los nuevos ejercicios y nuevos <i>skills</i> que se vean en los CrossFit Games y	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

posicionarse como un box preparado en las tendencias a nivel mundial (dentro de los miembros o conocedores del CrossFit).					
Enfocarse en la promoción del CrossFit como un ejercicio completo y fuera de la rutina para el público recién inscrito, dar a conocer la marca y los requerimientos de ella, así como la intención del box en querer posicionarse a nivel mundial.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Implementación de servicios y productos complementarios que permitan cubrir nuevas necesidades de los clientes.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Demostrar que un box de CrossFit es más que un centro de entrenamiento, es un centro deportivo completo tanto para deportistas como para personas que desean mejorar su salud o incursionar en el deporte cuidando su salud (por la naturaleza del ejercicio y los servicios complementarios a los que se tienen acceso).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

*Nota.* La matriz presentada permite evaluar cada una de las estrategias propuestas anteriormente y que pasaron un primer filtro, en función a cuatro factores. De las 8 que pasaron el primer filtro, solo una de ellas no pasó el filtro de la matriz del Rumelt por no ser consistente con el resto de estrategias y no ser factible.

Se observa que, de las ocho estrategias que se habían propuesto inicialmente, una de ellas no pasó el filtro de los criterios de Rumelt, se trata de la estrategia de la creación de una patente de marca a nivel nacional. Esto, principalmente a dos causas:

- No es una estrategia consistente con el resto, puesto que, a pesar de las ventajas que podría traer en cuanto a diferenciación, esta es la única estrategia que no va de la mano con el objetivo de formar parte de la marca CrossFit y el querer posicionar este

deporte en el mercado arequipeño, atacando a servicios sustitutos.

- No es una estrategia completamente factible debido a la cantidad de formularios y tiempo que demora el poder registrar una patente, el cual es de aproximadamente 3 años. Box360 no está listo para poder afrontar este trabajo en cuanto a recursos humanos ni financieros.

#### 1.4.6. Matriz de Ética (ME)

Para culminar con la fase de selección de estrategias, es necesario verificar que todas ellas estén acorde a principios éticos: Principios de derecho, justicia y utilitarismo. Esto se puede ver descrito en la siguiente matriz. Donde se desglosa cada uno de los principios mencionados y en la estrategia se marca la casilla que mejor corresponde a su situación según cada principio, pudiendo ser: V (viola), N (neutral), P (promueve), J (justo), I (injusto), E (excelente) o Pe (perjudicial).

Es posible determinar que las siete estrategias que pasaron los filtros de la Matriz de Rumelt cumplen con principios éticos y, por lo tanto, pueden ser implementadas por la organización como parte de su plan estratégico.

**Tabla 42**

*Matriz de ética para estrategias de Box360*

	Promoción de la cultura CrossFitter como un mundo totalmente distinto por medio de las propias redes sociales y motivando a que los asistentes a clase también compartan sus entrenamientos de CrossFit).			Creación de una Sociedad e inclusión de accionistas o socios que inyecten capital al proyecto y la asignación de un gerente a tiempo completo a fin de evitar los problemas administrativos.			Desarrollo de un <i>buyer person</i> y estrategias de precios y comunicación en canales tradicionales y digitales enfocados al rango etario determinado.			Compra de implementos de vanguardia según los nuevos ejercicios y nuevos <i>skills</i> que se vean en los CrossFit Games y posicionarse como un box preparado en las tendencias a nivel mundial (dentro de los miembros o concededores del CrossFit).			Enfocarse en la promoción del CrossFit como un ejercicio completo y fuera de la rutina para el público recién inscrito, dar a conocer la marca y los requerimientos de ella, así como la intención del box en querer posicionarse a nivel mundial.			Implementación de servicios y productos complementarios que permitan cubrir nuevas necesidades de los clientes.			Demostrar que un box de CrossFit es más que un centro de entrenamiento, es un centro deportivo completo tanto para deportistas como para personas que desean mejorar su salud o incursionar en el deporte (por la naturaleza del ejercicio y los servicios complementarios).		
<b>Derechos</b>	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P
Impacto en el derecho a la vida		X			X			X			X			X			X			X	
Impacto en el derecho a la propiedad		X			X			X			X			X			X			X	
Impacto en el derecho al libre pensamiento			X		X			X			X			X			X			X	
Impacto en el derecho a la privacidad		X			X			X			X			X			X			X	
Impacto a la libertad de conciencia			X		X			X			X			X			X				X
Impacto en el derecho a hablar libremente			X		X			X			X			X			X			X	
Impacto en el derecho al debido proceso		X			X			X			X			X			X			X	
<b>Justicia</b>	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I
Impacto en la distribución		X			X			X			X			X			X			X	
Equidad en la administración		X			X			X			X			X			X			X	
Normas de compensación		X			X			X			X			X			X			X	
<b>Utilitarismo</b>	E	N	Pe	E	N	Pe	E	N	Pe	E	N	Pe	E	N	Pe	E	N	Pe	E	N	Pe
Fines y resultados estratégicos	X			X			X			X			X			X			X		
Medios estratégicos empleados	X			X			X			X			X			X			X		

*Nota.* La mayoría de las estrategias en cuestión tienen un impacto neutral sobre los principios desglosados, solo algunas de ellas tienen un

impacto positivo, específicamente la primera, la cual impacta positivamente en el derecho al libre pensamiento, a la libertad de conciencia y a hablar libremente, mientras que la séptima tiene impacto netamente en el derecho a hablar libremente. En el segundo aspecto, el de Justicia, el desarrollo de un *buyer person* impactará positivamente en la distribución. Finalmente, respecto al utilitarismo, las estrategias uno, dos, tres, cuatro y cinco impactarán positivamente en los fines y resultados estratégicos, mientras que las estrategias uno, tres y seis, son excelentes en cuanto a los medios estratégicos empleados.





## 1. PROPUESTA DE VALOR

### Figura 20

#### Matriz CANVAS

<p><b>ALIADOS CLAVES</b> Fisioterapeuta o centro de fisioterapia especializado. Nutricionista deportivo en alianza. Nuevos socios capitalistas. Organizaciones, corporaciones y otros con quienes realizar alianzas de descuento.</p>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVES</b> Desarrollo de un <i>buyer person</i> para enfoque de estrategia y planteamiento de un plan de marketing integral en los segmentos. Desarrollo de un sistema interno de gestión integrado con un CRM. Cambio a Sociedad Anónima Cerrada y entrega de administración.</p>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b> Comunidad acogedora a nivel compañeros como de <i>coaches</i>. Reflejando el “somos la comunidad fitness más chévere de Arequipa” en todo sentido, desde la naturaleza del entrenamiento, lazos con compañeros y miembros del Staff y accesibilidad y disposición frente a un problema o situación. Además de la flexibilidad de horarios.</p>	<p><b>RELACIONES CON EL CLIENTE</b> Sentimiento de comunidad y motivación mutua al momento del entrenamiento. Comunidad en Redes Sociales que refuerza la integración y cálida bienvenida a nuevos miembros de ser el caso. Promocionar el “tú también puedes”.</p>	<p><b>SEGMENTACIÓN DE CONSUMIDORES</b> Personas a partir de los 18 años con los siguientes datos: Jóvenes que decidieron iniciar el lado fitness Trabajadores de empresas que busquen completar su estilo de vida. Atletas de CrossFit que en algún momento entrenaron en Box360 se retiraron por motivos: pandemia, separación de los miembros de Kallpa, etc. Definición de nuevos segmentos de consumidores más específicos con sus <i>insight</i> característicos.</p>
	<p><b>RECURSOS CLAVE</b> Entrenadores dedicados y calificados. Instalaciones adecuadas y seguras para miembros y prestadores de servicios Equipos suficientes y en buenas condiciones para el desarrollo de actividades. Alianzas corporativas con empresas y bancos (cuenta sueldo) para descuentos y motivación de ingreso.</p>		<p><b>CANALES</b> Social Media Marketing: Principalmente publicidad pagada y orgánica en redes sociales. Alianzas corporativas con empresas a cambio de descuentos o promociones especiales. Presencia en eventos deportivos y ferias saludables.</p>	
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b> Salarios a administrativos y entrenadores. Alquiler y mantenimiento de instalaciones. Gastos de marketing y publicidad digital (se contempla únicamente el pago a la plataforma) Costos de tecnología y software: Uso de la App de reservas y capacitaciones de su uso para mejor desenvolvimiento.</p>		<p><b>FLUJO DE INGRESOS</b> Membresías de diferentes tipos (dar prioridad a aquellas a partir de 3 meses) Margen de ganancia por venta de galletas y agua.</p> <p><b>MÉTRICAS</b> Número de miembros y tasa de retención. Nivel de satisfacción del cliente. Retorno de inversión en estrategias.</p>		

*Nota.* Elaboración propia.

### 1.1. Propuesta de valor

“Somos la comunidad fitness más chévere de Arequipa” es un *slogan* que Box360 viene utilizando desde 2018 describe perfectamente al ambiente que se vive en sus clases día a día y mismo que pudo ser comprobado, siendo perfecto a para lograr un diferencial notorio entre los competidores.

Se trata del box con el mejor ambiente de entrenamiento, en donde cada miembro es recibido con los brazos abiertos, se le pregunta su nombre y existe un acercamiento de parte del coach y de quienes serán sus compañeros de entrenamiento una vez inscrito. Se sugiere, por tanto, mantener este diferencial, acentuarlo con acciones durante la clase y continuar con su promoción por los diferentes canales.

### 1.2. Canales

Hasta el momento, el principal canal de difusión de los servicios que oferta Box360 es el canal digital, Facebook e Instagram, gracias a pago de pauta publicitaria y alcance orgánico que se pueda obtener.

Respecto a medios *offline*, se sugiere la participación en eventos deportivos como maratones, carreras de OCR y otros en donde se pueda llevar *banners*, banderas o tener un *stand* de informes. Se sugiere también agregar *merchandising* para generar ruido en el evento y poder, poco a poco, posicionarse en la comunidad fitness.

Como otro medio *offline* está el “boca a boca”, una comunicación que ha venido funcionando, gracias a eventos pequeños de *Open Box* en donde los miembros pueden invitar a algún amigo a entregar gratis ese día y probar qué es el CrossFit, así también, la posibilidad de agendar clases de prueba (para quienes recién probarán el deporte) junto con algún amigo.

Finalmente, se sugiere llegar también a un entorno B2B, realizando alianzas estratégicas con empresas, buscando atraer a sus trabajadores con un pequeño descuento aplicable para aquellos que pertenecen a planilla sobre la membresía o en horarios seleccionados y motivar su ingreso.

### 1.3. Relaciones con el cliente

El fuerte sentimiento de comunidad es una característica de Box360 y es la característica en la que se basará su ventaja competitiva y su propuesta de valor. Es importante mencionarla en este apartado pues va muy de la mano con la relación que se tiene con el cliente en las diferentes instancias.

- La recepción del interesado debe ser amable, tanto en el local como por redes sociales.
- El trato de los entrenadores debe ser abierto, con intención de incluir al cliente de la

clase de prueba a la comunidad y que él o ella, desde la primera clase, se sienta parte de ella a través de algunas actividades en *partner* o *team*.

- Comunidad en línea para miembros y antiguos miembros de Box360 por medio de un grupo de WhatsApp donde se envíen comunicados, promociones, encuestas y otros similares para mantener al grupo activo.
- Creación de un canal de difusión en Instagram (red que ha tenido mayor crecimiento) donde compartir motivación y consejos para los seguidores del canal, informar sobre inscripciones, dar la bienvenida, etc. Así también permitirá que los miembros cuenten sus experiencias o envíen sus dudas.

#### 1.4. Flujo de ingresos

Entre las fuentes de ingresos que se plantean para Box360 están: Membresías de diferentes tipos, buscando dar prioridad en aquellas que son de tres meses; márgenes de ganancia de los snacks que se venden en recepción y las bebidas que ahí se venden gracias al convenio con ISM. Por otro lado, se consideran entre los ingresos a los pagos por *drop in* y pago de talleres o seminarios que se dicten para el desarrollo de *skills*.

Respecto a las métricas que se utilizarán para medir si es que la relación con el cliente es buena, se están considerando:

- Número de miembros absoluto al cierre de cada mes
- Tasa de retención: Cantidad de personas que reservan la clase gratis versus la cantidad de personas que se inscribe.
- Tasa de conversión: Cantidad de personas interesadas o que se unen a canales o comunidad online escriben interesados en probar la clase en Box360.
- Retorno de la inversión en estrategias de marketing: Cuántas personas que escribieron por canales de publicidad en los que se invierte y cuántas de ellas se inscribieron.
- Nivel de satisfacción al cliente, medido por encuestas.

#### 1.5. Actividades clave

Entre las principales acciones que se planean tomar está el desarrollo de una marca propia y un sistema de procesos internos que la acompañe. Entre ellos, es necesario que se tengan definidos ciertos puntos como el público objetivo y cuáles son los perfiles de clientes que estarían interesados en clases de CrossFit (*buyer person*). Una vez se hayan definido estos puntos y realizado los estudios necesarios, se planteará un plan de marketing que ataque a los segmentos de interés.

Se plantea realizar alianzas con las empresas y bancos (cuenta sueldo) para motivar los ingresos con cierto porcentaje de descuento y aplicar a ellos términos y condiciones de uso, como, por ejemplo, horarios que faltan llenar o descuento en el primer mes si es que se compra más de un mes o si es que se inscribe más de una persona.

Por otro lado, se plantea la creación de una Sociedad Anónima Cerrada con socios capitalistas que puedan inyectar dinero para inversiones y mejoras que requiera el local y otros. Esto también permitirá que se asigne a un administrador tiempo completo al box que solucionaría los problemas de falta de comunicación por disponibilidad de tiempo y otros.

### **1.6. Recursos clave**

Es necesario contar con recursos que puedan soportar lo que las estrategias proponen y lo que se busca como objetivo. Para mejorar el servicio es necesario contar con entrenadores dedicados y calificados, certificados en deporte, pues es de recordar que el servicio cuenta con un precio elevado en comparación a productos sustitutos del mercado.

Es necesario que se cuenten con instalaciones adecuadas para el desarrollo de los WOD y para salvaguardar la integridad tanto del *staff* como de los miembros en términos de seguridad (robos, asaltos, etc.) como en términos de condiciones de materiales (*racks* seguros, anillas y sogas aseguradas, sogas en buenas condiciones, etc.)

### **1.7. Aliados clave**

En primer lugar, se consideró entre los socios clave al grupo de socios capitalistas que ingresarían a la empresa una vez se haya constituido Box360 como una Sociedad Anónima Cerrada.

Por otro lado, como parte de las estrategias se encuentra el poder posicionarse como un centro de entrenamiento integral, por lo que es necesario tener entre los aliados clave a profesionales de fisioterapia o en su defecto algún tipo de alianza con un centro de rehabilitación y fisioterapia; así también, con un nutricionista, preferentemente deportivo y/o antropometrista.

Finalmente, entre los aliados claves también es importante considerar a las organizaciones con quienes se realizarán las alianzas estratégicas de descuentos para trabajadores.

### **1.8. Segmentación del consumidor**

Para poder determinar los perfiles de compradores o *buyer person* de Box360 es necesario realizar un estudio, el cual se realizará posteriormente, pero, se cuenta ya con principales características del público objetivo. Se trata de personas a partir de los 18 años con intereses:

- Jóvenes que decidieron iniciar el lado fitness principalmente por estética.
- Trabajadores de empresas que busquen complementar su estilo de vida y desean

aprovechar de sus beneficios de planilla.

- Atletas de CrossFit que en algún momento entrenaron en Box360 se retiraron por motivos: pandemia, separación de los miembros de Kallpa Cross, etc.
- Deportistas de alto rendimiento que buscan mejorar sus capacidades con un deporte que trabaja todas.

Es importante comentar que, durante el desarrollo de la investigación surgirán más *insights* y con ello será posible definir mayores perfiles y con mayores características.

### 1.9. Estructura de costos

Entre los principales costos en los que Box360 debería estar incurriendo son:

- Salarios a administrativos y entrenadores. Es posible que ellos sufran un incremento si es que se comienza a trabajar con entrenadores certificados o si se decide enviarlos a capacitación.
- Alquiler y mantenimiento de instalaciones
- Gastos de marketing y publicidad digital (se contempla únicamente el pago a la plataforma y contenido pauteado).

Costos de tecnología y software: Uso de la App de reservas y capacitaciones de su uso para mejor desenvolvimiento.



## 1. PLAN ESTRATÉGICO

### 1.1. Dirección e implementación

#### 1.1.1. Objetivos a corto plazo

Luego de haberse planteado los principales objetivos a largo plazo que plantea alcanzar la organización en un largo plazo, es necesario desglosarlos en pequeños objetivos que servirán como pasos para alcanzar los objetivos planteados por la empresa.



**Tabla 43***Tabla de objetivos a largo y corto plazo*

<b>Objetivos a largo plazo</b>	<b>Objetivos a corto plazo</b>
<b>OLP1:</b> Para inicios del 2024 lograr un porcentaje de ocupación general del 80%, considerando todos los horarios.	OCP11: Incrementar la cantidad de inscritos en 10% cada mes.
	OCP12: Incrementar la ocupación de los horarios menos utilizados en un 20% dentro de los próximos cuatro meses.
	OCP13: Activar los espacios no utilizados durante las clases de CrossFit para brindar otros servicios, que se traten de un servicio distinto, como clases de yoga, Pilates o box, en dos horarios, por la mañana o la tarde, con un mínimo de 5 inscritos por horario en los próximos 3 meses.
<b>OLP2:</b> Para el 2024 el nombre “Box360” debe ser reconocido a nivel nacional como uno de los boxes de CrossFit con atletas más completos, que demuestran sus habilidades en competencias de esta disciplina y otras como fútbol, atletismo y triatlón.	OCP21: Llegar al nicho de mercado <i>runner</i> implementando entrenamientos específicos para ellos para mediados del 2023 y lograr la inscripción de al menos 3 atletas en este programa.
	OCP22: Implementación de alianzas estratégicas con una institución deportiva de fútbol, en los próximos dos meses, que signifique la inscripción de 5 atletas en los próximos tres meses, mismos que serán testimonio de desarrollo de nuevas capacidades deportivas, posteriormente.
	OCP23: Crear en la comunidad una cultura de disciplina en los entrenamientos y en la consecución de sus objetivos como atletas en un periodo de 6 meses y que esto pueda ser transmitido a los nuevos miembros.

	OCP24: Patrocinar al menos dos eventos deportivos al año como maratones, eventos de triatlón y otros similares donde atletas de Box360 se encuentren participando.
	OCP25: Generar comunidad en redes sociales a nivel de miembros (internos) y alcance y reconocimiento de peruanos amantes del deporte.
<b>OLP3:</b> Para el 2026 implementar competencias anuales de promoción nacional que puedan ir creciendo año a año un 20% de inscritos en etapa Open y un 10% para las fechas presenciales.	OCP31: Para el 2024, implementar la revisión periódica del equipo que le permita estar en condiciones de uso para atletas.
	OCP32: Para 2024 generar alianzas y con boxes de CrossFit a nivel nacional que participaron en anteriores competencias organizadas por Box360 (Altair CrossFit, Federación CrossFit, Nuevo Nivel CrossFit y Ramus CrossFit y CrossFit Perú).
	OCP33: Para 2023 organizar una competencia interna como prueba piloto y que el evento sea transmitido por distintas redes sociales, contando con 15 inscritos como meta, entre todas las categorías.
	OCP34: Para 2024 realizar una competencia presencial de una sola fecha a nivel local, a la cual invitar a otros <i>boxes</i> y centros de entrenamiento funcional, contando con al menos 30 inscritos entre todas las categorías.
	OCP35: Para 2025 realizar una competencia a nivel regional con más de 50 inscritos en etapa Open y 20 finalistas para la fecha presencial, entre todas las categorías.
	OCP36: Para 2025 contar con personal calificado y certificado por CrossFit para servir como jueces de la competencia.
	OCP37: Para fines del 2025 implementar una plataforma o un aplicativo, el más adecuado, para que los participantes de la etapa <i>Open</i> puedan subir sus videos.

<p><b>OLP4:</b> Para el 2024 tener un sistema de gestión del box integrado a nivel ERP y CRM que permita ahorrar el tiempo en la gestión y ordenamiento de datos.</p>	<p>OCP41: Para el 2023, implementar el uso completo del aplicativo CrossHero en el entrenamiento diario de los atletas para el registro de sus marcas personales, que permitan, a los <i>coaches</i>, dar un mejor seguimiento a su progreso.</p>
	<p>OCP42: Para 2023 contactar con la aplicación y solicitar tutoriales o capacitaciones de las diferentes funciones de la app y que estas sean proporcionadas al personal administrativo para lo referente al seguimiento de pagos de clientes y programación de nuevas funciones según el crecimiento e implementación de box.</p>
	<p>OCP43: Para 2023 contactar con la aplicación y solicitar una capacitación en la lectura de gráficos y estadísticas que puedan servir en la toma de decisiones y planteamiento de estrategias por parte de las distintas áreas.</p>
	<p>OCP44: Para 2024 evaluar y, de ser necesario, implementar un sistema de ERP integrado con la app CrossHero para el seguimiento y registro comercial, financiero, resultados de campañas de marketing y otros.</p>
	<p>OCP45: Implementar automatizaciones en las diferentes áreas, como funciones de respuestas, reserva de clase y/o sistemas de pagos que libere la carga de trabajo del personal.</p>
<p><b>OLP5:</b> Para el 2027 contar con un <i>Coach Level 2</i> certificado por CrossFit Inc., un <i>Coach Level 1</i> y <i>coaches</i> asistentes.</p>	<p>OCP51: Para el 2025 contar con un <i>coach</i> certificado en <i>Level 1</i> por CrossFit Inc., sea por convocatoria o sea que se proponga a uno de los <i>coaches</i> llevar el curso.</p>
	<p>OCP52: Para el 2026 contar con un <i>coach</i> certificado en <i>Level 2</i> por CrossFit Inc. y un <i>Coach Level 1</i>.</p>

<p><b>OLP6:</b> Para el 2028 lograr la certificación de la marca como centro de entrenamiento oficial de CrossFit, pudiendo aparecer en buscadores a nivel internacional.</p>	<p>OCP61: Para 2026 con la tasa de retorno suficiente como para poder afrontar los el pago de la membresía de CrossFit.</p>
<p><b>OLP7:</b> Para el 2028 contar con dos sedes en la ciudad de Arequipa, una de ellas destinada también al esparcimiento e integración de la comunidad <i>CrossFitter</i> local.</p>	<p>OCP62: Contar con personal calificado y certificado para poder aperturar un box de CrossFit.</p>
	<p>OCP71: Implementar el local actual gracias a una revisión periódica de las condiciones del equipo y una solicitud en función a las necesidades de ocupación y demanda.</p>
	<p>OCP72: Para 2023 iniciar el proceso de consolidar la comunidad <i>CrossFitter</i> desde sus primeros representantes, generando relaciones duraderas con actuales miembros y anteriores miembros apoyados en la identidad que se viene trabajando.</p>
	<p>OCP73: Para el 2023 implementar un evento anual de integración con motivo de aniversario del box.</p>
	<p>OCP74: Para 2023 implementar del “Compartir Navideño” como tradición del box incluyendo el intercambio de regalos y actividades solidarias.</p>
	<p>OCP75: Para 2025 iniciar con la proyección del nuevo local según requerimientos de espacio para clases, piscina, cancha de fútbol y otros espacios para integración fuera de clases.</p>

*Nota.* Elaboración propia.

### 1.1.2. Políticas

En función a los objetivos a corto y largo plazo que se planean seguir, es importante destacar la implementación de ciertas políticas que colaborarán en el logro de ellos. Estas políticas deben estar alineadas con los valores de la organización. Es así como se desarrollaron 3 políticas principales que guiarán la consecución correcta de los objetivos:

1. “Nos cuidamos dentro y fuera del box”. Somos una comunidad, compuesta por distintas personas a quienes debemos respetar y cuidar como parte de lo que somos, una familia. Así como respetar las normas de convivencia que el *coach* coloque, para así poder llevar de forma correcta tanto nuestros entrenamientos, como las relaciones interpersonales. Incluye tanto a la comunidad como al Staff.
2. Continua evolución. Con ello, buscamos adaptarnos al entorno continuamente, desde la implementación de los nuevos ejercicios de CrossFit hasta la implementación de nuevas tecnologías, todo para mejor.
3. Trabajo en equipo para toma de decisiones y desarrollo de nuevas actividades.

### 1.1.3. Políticas y Estrategias

Las políticas, mismas que fueron planteadas en el punto anterior, servirán de límites que acoten una estrategia. En la siguiente tabla, es posible observar cómo es que las estrategias desarrolladas y filtradas en la fase de formulación y elección, se acomodan adecuadamente a las políticas, diseñando el camino para llegar a la futura posición de la organización.

**Tabla 44**

*Tabla de políticas para consecución de objetivos Box360*

Estrategias retenidas	Política 1	Política 2	Política 3
<b>E1:</b> Promoción de la cultura <i>CrossFitter</i> como un mundo totalmente distinto por medio de las propias redes sociales y motivando a que los asistentes a clase también compartan sus entrenamientos de <i>CrossFit</i> ).	X	X	
<b>E2:</b> Creación de una Sociedad e inclusión de accionistas o socios que inyecten capital al proyecto y la asignación de un gerente a tiempo completo a fin de evitar los problemas administrativos.			X

<p><b>E3:</b> Desarrollo de un <i>buyer person</i> y estrategias de precios y comunicación en canales tradicionales y digitales enfocados al rango etario determinado.</p>	X	X
<p><b>E4:</b> Compra de implementos de vanguardia según los nuevos ejercicios y nuevos <i>skills</i> que se vean en los <i>CrossFit Games</i> y posicionarse como un box preparado en las tendencias a nivel mundial (dentro de los miembros o conocedores del CrossFit).</p>	X	
<p><b>E5:</b> Enfoque en la promoción del CrossFit como un ejercicio completo y fuera de la rutina para el público recién inscrito, dar a conocer la marca y los requerimientos de ella, así como la intención del box en querer posicionarse a nivel mundial.</p>	X	X
<p><b>E6:</b> Implementación de servicios y productos complementarios que permitan cubrir nuevas necesidades de los clientes.</p>	X	X
<p><b>E7:</b> Demostración que un box de CrossFit es más que un centro de entrenamiento, es un centro deportivo completo tanto para deportistas como para personas que desean mejorar su salud o incursionar en el deporte cuidando su salud (por la naturaleza del ejercicio y los servicios complementarios a los que se tienen acceso).</p>	X	X
<p><i>Nota.</i> Elaboración propia.</p>		

### 1.1.4. Actividades y recursos

**Tabla 45**

*Tabla de Actividades y Recursos*

Objetivos a largo plazo	Objetivos a corto plazo	Actividades	Recursos
<b>OLP1:</b> Para inicios del 2024 lograr un porcentaje de ocupación general del 80%, considerando todos los horarios.	<b>OCP11:</b> Incrementar la cantidad de inscritos en cada mes.	la Promoción y descuento para nuevos miembros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto para enfrentar los descuentos.</li> <li>• Diseñador que elabore la publicidad.</li> <li>• Presupuesto de publicidad para comunicar el descuento.</li> <li>• Asesor comercial que informe a los interesados.</li> </ul>
		Promoción para miembros que refieran a personas y que estas adquieran membresías de 3 meses a más.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto para enfrentar los descuentos.</li> <li>• Diseñador que elabore la publicidad.</li> <li>• Coach que informe entre los turnos.</li> </ul>
		Facilidades de pago para fidelizar ciertos clientes por medio de un débito automático de tarjeta como suscripción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto para enfrentar descuentos.</li> <li>• Sistema para debitar automáticamente por tarjeta.</li> <li>• Asesor comercial encargado de hacer la evaluación para determinar a quién generarle la facilidad de pago.</li> </ul>
	<b>OCP12:</b> Incrementar la ocupación de los horarios	la Promoción y descuento para horarios específicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto para enfrentar los descuentos.</li> <li>• Diseñador que elabore la publicidad.</li> </ul>

---

menos utilizados en un 20% dentro de los próximos cuatro meses.

- Presupuesto de publicidad para comunicar el descuento.
- Asesor comercial que informe a los interesados.

---

Destinar una de las divisiones de espacio para entrenamientos específicos de musculación o programaciones personalizadas.

- Presupuesto para enfrentar la inversión de implementación del local según requerimientos de entrenamiento.
- Personal para limpieza del espacio.
- Plan de disponibilidad del espacio.
- App que permita la reserva en función a cupos.

---

OCP13: Activar los espacios no utilizados durante las clases de CrossFit para brindar otros servicios, que se traten de un servicio distinto, como clases de yoga, Pilates o box, en dos horarios, por la mañana o la tarde, con un mínimo de 5 inscritos por horario en los próximos 3 meses.

Realizar una remodelación y limpieza de los espacios adicionales para que su ocupación sea posible y adecuada.

- Presupuesto para enfrentar la inversión de implementación del local según requerimientos de entrenamiento.
- Personal para limpieza del espacio.

---

Contactar con instructores o academias de box y/o Pilates y coordinar horarios donde rendir clases. Ofrecerles la posibilidad de alquilar el espacio por clase.

- Personal (encargado de marketing o el administrador) que realice las conexiones.

---

Ofrecer a los miembros actuales del box promociones y/o planes donde puedan escoger más de un servicio.

- Personal administrativo para gestionar los descuentos y negociar con los entrenadores de las otras disciplinas.
  - Presupuesto para afrontar los descuentos.
-

<p><b>OLP2:</b> Para el 2024 el nombre “Box360” ser reconocido a nivel nacional como uno de los boxes de CrossFit con atletas más completos, que demuestran sus habilidades en competencias de esta disciplina y otras como fútbol, atletismo, triatlón, etc.</p>	<p>OCP21: Llegar al nicho de mercado <i>runner</i> implementando entrenamientos específicos para ellos mediados del 2023.</p>	<p>Contactar con un instructores de <i>running</i> que busquen en sus alumnos una mejora de desempeño con el desarrollo de capacidades complementarias y que requieran implementos del box.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal administrativo para gestionar los descuentos y negociar con los entrenadores de las otras disciplinas.</li> <li>• Presupuesto para afrontar los descuentos.</li> <li>• App para reserva de espacios en función a horarios disponibles.</li> </ul>
		<p>Comunicar de los beneficios de practicar CrossFit en el <i>running</i> por diferentes canales, a través de entrevistas con especialistas y testimonios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de publicidad encargado de registrar los testimonios y colocarlos en los canales adecuados.</li> <li>• Personas que quieran brindar su testimonio.</li> </ul>
		<p>Contactar con <i>influencers runner</i> de distintas comunidades e invitarlos a probar unas semanas de entrenamiento en el box.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Influencers runners</i>.</li> <li>• Disponibilidad de espacios para la prueba de los atletas.</li> <li>• Coach que planifique y brinde la clase.</li> </ul>
	<p>OCP22: Implementación de alianzas estratégicas con una institución deportiva de futbol, en los próximos dos meses, que signifique la inscripción de 5 atletas en los próximos tres meses, mismos que serán testimonio de desarrollo de</p>	<p>Contactar con los entrenadores o preparadores de clubes deportivos, pequeños (mejor si son aquellos a los que pertenecen algunos socios del box), y ofrecer descuentos en los planes.</p> <p>Trabajar en una firma de exclusividad de auspicio con algún club deportivo de futbol que le permita el uso de instalaciones y preparación física específica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal representante que gestione los contactos.</li> <li>• Presupuesto para afrontar los descuentos.</li> <li>• Personal administrativo para gestionar los descuentos y negociar con los entrenadores de las otras disciplinas.</li> <li>• Disponibilidad de espacios y reserva de espacios en la app.</li> </ul>

nuevas capacidades deportivas, posteriormente.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de preparación física para futbolistas.</li> </ul>
OCP23: Crear en la comunidad una consciencia de disciplina en los entrenamientos y en la consecución de sus objetivos como atletas que les permita ser identificados como “miembros de Box360” en un periodo de 6 meses.	Premiación del <i>CrossFitter</i> del mes para aquel miembro que, independientemente de su nivel, demostró disciplina y continuidad en su entrenamiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Coaches</i> atentos a la clase que posteriormente premien al ganador.</li> <li>• Diseñador gráfico y publicista que comuniquen al ganador en Redes Sociales.</li> </ul>
	Desarrollo de <i>merchandising</i> de la marca que pueda ser exhibido y puesto a la venta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto para realizar el <i>merchandising</i>.</li> <li>• Diseño del <i>merchandising</i> en piezas deportivas.</li> </ul>
	Organización regular de un <i>Open Box</i> en donde los miembros puedan concursar en equipos para fomentar la competencia sana.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal para organización del evento.</li> <li>• <i>Coaches</i> que se encarguen de armar los WODs y otras pruebas.</li> </ul>
OCP24: Patrocinar al menos dos eventos deportivos al año como maratones, eventos de triatlón y otros similares donde atletas de Box360 se encuentren participando.	Realizar una investigación de cuáles serán los principales eventos deportivos a realizarse a nivel local y nacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de marketing que se encargue del estudio y la investigación.</li> </ul>
	Contactar con los organizadores de los eventos y plantear la idea de participar como patrocinadores, sea de forma financiera, prestando implementos o locación, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de marketing o administradora que se encargue de la comunicación oficial y negociaciones.</li> </ul>
	Asistir a los eventos deportivos y hacer <i>networking</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal <i>Staff</i> de Box360 como: personal de marketing, <i>coaches</i>, asistentes comerciales, etc.</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miembros del box que asistan como participantes a los eventos y que hagan amigos.</li> </ul>
	OCP25: Generar comunidad en redes sociales a nivel de miembros (internos) y alcance y reconocimiento de peruanos amantes del deporte.	Realizar publicaciones de actividades que se realizan como comunidad en el box, por ejemplo, compartir, actividades de integración, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de marketing que se encargue de cubrir y realizar el registro fotográfico / audiovisual.</li> <li>• Personal de marketing que se encargue de procesar las fotos y realizar la publicación.</li> </ul>
		Elevar el índice de respuesta a comentarios y mensajes, tanto a nivel de miembros como a nivel de preguntas nuevas a través de la asignación de la tarea al asesor comercial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de marketing encargado de la gestión de la comunidad.</li> </ul>
		Realizar una grilla de contenidos y publicaciones adecuada a cada una de las plataformas en donde se cuenta con presencia digital de la marca.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de marketing encargado de la optimización de redes sociales.</li> </ul>
<b>OLP3:</b> Para el 2026 implementar competencias anuales de promoción nacional que puedan ir creciendo año a año un 20% de inscritos en	OCP31: Para el 2024, implementar la revisión periódica del equipo que permita estar en condiciones de uso para atletas.	Implementar la revisión mensual de implementos y realización de inventarios para mantenimiento, reparación y/o reposición de equipos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal encargado de la revisión del material.</li> <li>• Presupuesto destinado para mantenimiento, reparación y/o reposición de equipos.</li> </ul>
		Realizar proyecciones de ventas y proyectar la utilización de implementos necesarios, así como del espacio necesario para la acogida de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal encargado de la proyección de ventas y gestión de implementos.</li> </ul>

<p>etapa Open y un 10% para las fechas presenciales.</p>	<p>los atletas, y la gestión del Circuito Militar de Chilina.</p> <p>Planificación de WODs presenciales en función a los recursos con los que se cuentan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal para el contacto y gestión del espacio en el Circuito Militar.</li> <li>• <i>Coach</i> para la planificación de WODs.</li> </ul>
<p>OCP32: Para 2024 generar alianzas y con boxes de CrossFit a nivel nacional que participaron en anteriores competencias organizadas por Box360 (Altair CrossFit, Federación CrossFit, Nuevo Nivel CrossFit y Ramus CrossFit y CrossFit Perú).</p>	<p>Solicitar al dueño anterior el contacto de los boxes.</p> <p>Realizar una visita a cada uno de ellos presentándose como <i>Staff</i> de Box360 e invitando a un compartir o a un <i>versus</i> entre los boxes que fomente la cercanía.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto del dueño anterior.</li> <li>• Administrador actual.</li> <li>• Personal de marketing encargado de la visita de los boxes.</li> <li>• Cronograma de visitas.</li> <li>• Cronograma de <i>versus</i>.</li> </ul>
<p>OCP33: Para 2023 organizar una competencia interna como prueba piloto y que el evento sea transmitido por distintas redes sociales, contando con 15 inscritos como meta, entre todas las categorías.</p>	<p>Iniciar con la planificación del evento y elección de la fecha.</p> <p>Determinar categorías, WODs y horarios de la competencia, así como la forma cómo se evaluará y determinará al ganador.</p> <p>Compartir y promocionar el evento a nivel interno, motivando en clase a la participación y a nivel externo, con la intención de motivar más estos eventos dentro de la comunidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal encargado de la planificación del evento.</li> <li>• <i>Staff</i> de <i>coaches</i> que puedan determinar categorías, horarios, etc. En función a su experiencia.</li> <li>• Personal de publicidad que gestione y ponga en marcha la publicidad en los diferentes canales.</li> </ul>

---

*CrossFitter* y generar ruido a nivel de comunidad del deporte (BTL y ATL).

---

Gestionar patrocinadores del evento para premios y preparación del kit de la competencia.

- Personal de marketing y relaciones públicas junto con administrador.
- Personal que se encarga de realizar la logística en cuanto a cantidades y proyecciones de venta para realizar las compras.

---

Iniciar con las inscripciones del evento y entrega de kits.

- Personal encargado del armado de kits.
- Personal encargado de registrar a los inscritos.

---

Realización del evento.

- Staff para la recepción de los atletas.
- Staff de apoyo para la logística, orden y sonido.
- Personal encargado de la activación.
- Jueces de atletas.
- Staff para el registro de fotografías, audiovisual y transmisión en vivo.

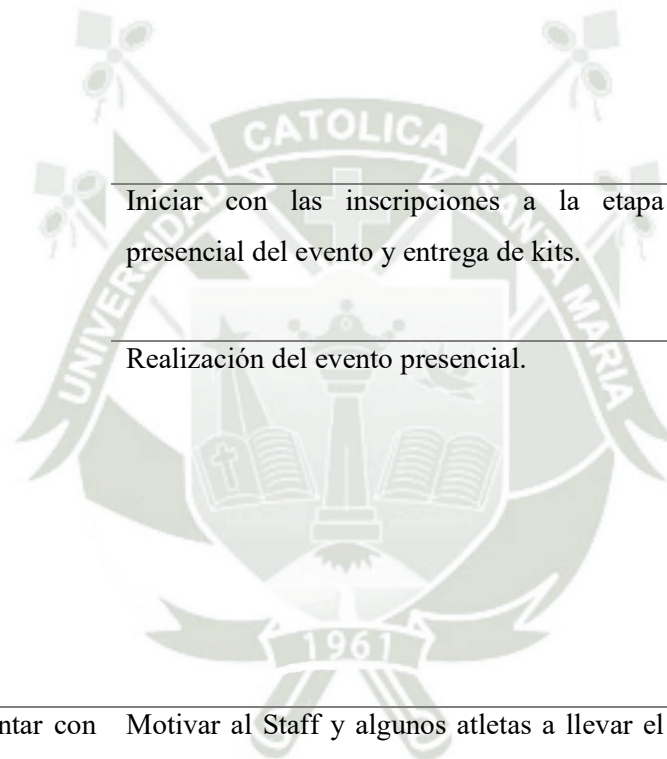
---

OCP34: Para 2025 realizar una competencia (de una fecha) a Iniciar con la planificación del evento y elección de la fecha.

- Personal encargado de la planificación.

<p>nivel regional presencial con otros boxes de CrossFit y centros de entrenamiento funcional contando con al menos 30 inscritos entre todas las categorías.</p>	<p>Determinar categorías, WODs y horarios de la competencia, así como la forma cómo se evaluará y determinará al ganador.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Staff</i> de <i>coaches</i> que puedan determinar categorías, horarios, etc. En función a su experiencia.</li> </ul>
<p>funcional contando con al menos 30 inscritos entre todas las categorías.</p>	<p>Visitar los boxes a nivel Arequipa, llevando la publicidad del evento por medio de <i>banner</i> y gestión de la publicidad y comunicaciones por los medios correctos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de publicidad que gestione y ponga en marcha la publicidad en los diferentes canales.</li> </ul>
<p>funcional contando con al menos 30 inscritos entre todas las categorías.</p>	<p>Gestionar auspiciadores y premios que motiven a la inscripción y participación de la comunidad <i>CrossFitter</i>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de marketing y relaciones públicas junto con administrador.</li> <li>• Personal que se encarga de realizar la logística en cuanto a cantidades y proyecciones de venta para realizar las compras.</li> </ul>
<p>funcional contando con al menos 30 inscritos entre todas las categorías.</p>	<p>Iniciar con las inscripciones del evento y entrega de kits.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal encargado del armado de kits.</li> <li>• Personal encargado de registrar a los inscritos.</li> </ul>
<p>funcional contando con al menos 30 inscritos entre todas las categorías.</p>	<p>Realización del evento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Staff para la recepción de los atletas.</li> <li>• Staff de apoyo para la logística, orden y sonido.</li> <li>• Personal encargado de la activación.</li> <li>• Jueces de atletas.</li> <li>• Staff para el registro de fotografías, audiovisual y transmisión en vivo.</li> </ul>

OCP35: Para 2025 realizar una competencia a nivel regional	Iniciar con la planificación del evento y elección de la fecha.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal encargado de la planificación del evento.</li> </ul>
con más de 50 inscritos en etapa Open y 20 finalistas para la fecha presencial, entre todas las categorías.	Determinar categorías, WODs y horarios de la competencia, así como la forma cómo se evaluará y determinará al ganador.	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Staff</i> de <i>coaches</i> que puedan determinar categorías, horarios, etc. En función a su experiencia.</li> </ul>
	Compartir y promocionar el evento a nivel interno, motivando en clase a la participación y a nivel externo, con la intención de motivar más estos eventos dentro de la comunidad <i>CrossFitter</i> y generar ruido a nivel de comunidad del deporte (BTL y ATL).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal de publicidad que gestione y ponga en marcha la publicidad en los diferentes canales.</li> </ul>
	Gestionar patrocinadores del evento para premios y preparación del kit de la competencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal de marketing y relaciones públicas junto con administrador.</li> <li>Personal que se encarga de realizar la logística en cuanto a cantidades y proyecciones de venta para realizar las compras.</li> </ul>
	Inscripciones a la etapa Open.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal encargado de registrar a los inscritos.</li> </ul>
	Realización de la etapa Open.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plataforma gratuita donde atletas puedan subir sus videos.</li> <li>Personal encargado de la revisión de los videos y <i>rankeo</i> de atletas.</li> </ul>



---

		<ul style="list-style-type: none"><li>• Personal encargado de comunicación con atletas para informar su posición final e invitación para las fechas presenciales, en formato observador o participante respectivamente.</li><li>• Personal encargado de la difusión y comunicación.</li></ul>
	Iniciar con las inscripciones a la etapa presencial del evento y entrega de kits.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Personal encargado del armado de kits.</li><li>• Personal encargado de registrar a los inscritos.</li></ul>
	Realización del evento presencial.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Staff para la recepción de los atletas.</li><li>• Staff de apoyo para la logística, orden y sonido.</li><li>• Personal encargado de la activación.</li><li>• Jueces de atletas.</li><li>• Staff para el registro de fotografías, audiovisual y transmisión en vivo.</li></ul>
OCP36: Para 2025 contar con personal calificado y certificado por CrossFit para servir como jueces de la competencia.	Motivar al Staff y algunos atletas a llevar el curso oficial de CrossFit para servir como jueces en competencias internas, organizadas por el box y en otras externas.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Personal que motive a la inscripción de atletas en el curso.</li><li>• Personal encargado de gestionar alguna promoción con CrossFit para poder acceder a descuentos corporativos.</li></ul>

---

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos económicos para subvencionar a ciertos miembros del <i>Staff</i> con el costo del curso.</li> <li>• Computador dónde llevar el curso virtual.</li> </ul>
OCP37: Para fines del 2025 implementar una plataforma o un aplicativo, el más adecuado, para que los participantes de la etapa <i>Open</i> puedan subir sus videos.	Evaluación empírica de las mejores plataformas utilizadas hasta el momento.	Contraste con la posibilidad de realizar una propia y toma de decisión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal encargado de realizar la investigación y búsqueda de plataformas, junto con la prueba de las alternativas.</li> <li>• Personal que realice el contraste entre las alternativas y la cotización de la realización de una plataforma / app propia.</li> <li>• Recursos financieros para cubrir la suscripción de la plataforma o de la realización de una.</li> </ul>
<b>OLP4:</b> Para el 2024 tener un sistema de gestión del box integrado a nivel ERP y CRM que permita ahorrar el tiempo en la gestión y ordenamiento de datos.	OCP41: Para el 2023, implementar el uso completo del aplicativo CrossHero en el entrenamiento diario de los atletas para el registro de sus marcas personales, que permitan, a los <i>coaches</i> , dar un mejor seguimiento a su progreso.	Registrar un video tutorial para los socios donde enseñarles a registrar las marcas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal encargado del registro del video tutorial.</li> <li>• Personal a cargo de pasar el tutorial a la comunidad.</li> </ul>
		Hacer recuerdo de registro de marcas en clase.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coach.</li> </ul>

<p>OCP42: Para 2023 contactar con la aplicación y solicitar tutoriales o capacitaciones de las diferentes funciones de la app y que estas sean proporcionadas al personal administrativo para lo referente al seguimiento de pagos de clientes y programación de nuevas funciones según el crecimiento e implementación de box.</p>	<p>Contactar con los representantes de CrossHero para solicitar mayor información sobre la app y sus funciones para atletas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal representante que se encargue del contacto.</li> </ul>
<p>las diferentes funciones de la app y que estas sean proporcionadas al personal administrativo para lo referente al seguimiento de pagos de clientes y programación de nuevas funciones según el crecimiento e implementación de box.</p>	<p>Solicitar tutoriales en video o capacitaciones presenciales para el personal administrativo de Box360.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal representante que se encargue del contacto.</li> <li>• Nube donde guardar los videos otorgados y enviarlos a los miembros.</li> </ul>
<p>OCP43: Para 2023 contactar con la aplicación y solicitar una capacitación en la lectura de gráficos y estadísticas que puedan servir en la toma de decisiones y planteamiento de estrategias por parte de las distintas áreas.</p>	<p>Contacto con la aplicación para solicitar capacitación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal representante que se encargue del contacto.</li> </ul>
<p>Capacitación.</p>	<p>Capacitación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicativo.</li> <li>• Video tutorial.</li> <li>• Staff al que le competa la información de la capacitación.</li> </ul>
<p>OCP44: Para 2024 evaluar y, de ser necesario, implementar un sistema de ERP integrado</p>	<p>Realizar un diagnóstico y una comparación entre la posibilidad de integrar el sistema ERP con la app CrossHero.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal encargado de realizar las investigaciones y cotizaciones del desarrollo de un ERP integrado.</li> </ul>

	<p>con la app CrossHero para el seguimiento y registro comercial, financiero, resultados de campañas de marketing y otros.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos financieros para realización del ERP de ser necesario.</li> </ul>
	<p>OCP45: Implementar automatizaciones en las diferentes áreas, como funciones de respuestas, reserva de clase y/o sistemas de pagos que libere la carga de trabajo del personal.</p>	<p>Diagnóstico de funciones que pueden ser automatizadas.</p> <hr/> <p>Investigación y elección de la mejor alternativa para la automatización.</p> <hr/> <p>Implementación de la herramienta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal encargado de la investigación.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>Personal encargado de la investigación.</li> <li>Administrador que realice la elección según los resultados de la investigación.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proveedor de la herramienta.</li> <li>Personal de Staff que se encargue de la supervisión.</li> </ul>
<p><b>OLP5:</b> Para el 2027 contar con un <i>Coach Level 2</i> certificado por CrossFit Inc., un <i>Coach Level 1</i> y <i>coaches</i> asistentes.</p>	<p>OCP51: Para el 2025 contar con un <i>coach</i> certificado en <i>Level 1</i> por CrossFit Inc., sea por convocatoria o sea que se proponga a uno de los <i>coaches</i> llevar el curso.</p>	<p>Realizar una convocatoria a nivel nacional para incluir a un coach que ya cuente con este certificado.</p> <hr/> <p>Capacitar al coach como <i>Level 1</i> y realizar un nuevo contrato.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal encargado de realizar la convocatoria.</li> <li>Personal encargado de difundir la convocatoria.</li> <li>Personal encargado de la evaluación y elección de la mejor opción.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>Personal encargado de realizar el contrato.</li> <li>Recursos financieros para el pago del curso.</li> </ul>

	<p>OCP52: Para el 2026 contar con un <i>coach</i> certificado en <i>Level 2</i> por CrossFit Inc. y un <i>Coach Level 1</i>.</p>	<p>Realizar una convocatoria a nivel nacional para incluir a un coach que ya cuente con este certificado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal encargado de realizar la convocatoria.</li> <li>• Personal encargado de difundir la convocatoria.</li> <li>• Personal encargado de la evaluación y elección de la mejor opción.</li> </ul>
		<p>Capacitar al coach como <i>Level 1</i> y realizar un nuevo contrato.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal encargado de realizar el contrato.</li> <li>• Recursos financieros para el pago del curso.</li> </ul>
<p><b>OLP6:</b> Para el 2028 lograr la certificación de la marca como centro de entrenamiento oficial de CrossFit, pudiendo aparecer en buscadores a nivel internacional.</p>	<p>OCP61: Para 2026 contar con la tasa de retorno suficiente como para poder afrontar los el pago de la membresía de CrossFit.</p>	<p>Convocar a socios interesados en invertir en el negocio.</p> <p>Cambio de estado a Sociedad Anónima Cerrada.</p> <p>Seguimiento correcto a los pagos realizados por los clientes para asegurar que sus membresías se encuentren al día y un flujo de ingresos correctos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal encargado de realizar la convocatoria.</li> <li>• Personal encargado de realizar la gestión.</li> <li>• Presupuesto destinado a la los trámites y registro.</li> <li>• Documentos en regla.</li> <li>• Personal (asistente comercial) encargado del seguimiento, registro y cobro.</li> </ul>
	<p>OCP62: Contar con personal calificado y certificado para poder aperturar un box de CrossFit.</p>	<p>Realizar un listado de requerimientos de Crossfit.</p> <p>Implementación de requisitos necesarios anteriormente no considerados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal encargado de realizar la investigación.</li> <li>• Presupuesto destinado a conseguir lo necesario.</li> <li>• Documentos en regla.</li> </ul>

		Solicitud de registro y pago de membresía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de realizar la gestión de registro y pago.</li> </ul>
<p><b>OLP7:</b> Para el 2028 contar con dos sedes en la ciudad de Arequipa, una de ellas destinada también al esparcimiento e integración de la comunidad <i>CrossFitter</i> local.</p>	<p>OCP71: Implementar el local actual gracias a una revisión periódica de las condiciones del equipo y una solicitud en función a las necesidades de ocupación y demanda.</p>	<p>Personal encargado de la determinación y proyección de demanda y ventas, así como de la periodicidad de la revisión de implementos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal encargado de las proyecciones y planeamiento</li> </ul>
		<p>Revisión periódica de los implementos según lo determinado y mantenimiento de lo necesario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal encargado de realizar las revisiones periódicas.</li> <li>• Recursos financieros necesarios para el mantenimiento.</li> <li>• Personal de limpieza.</li> </ul>
		<p>Compras de los implementos necesarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal encargado de la compra de implementos.</li> <li>• Proveedor.</li> <li>• Recursos financieros.</li> </ul>
	<p>OCP72: Para 2023 iniciar el proceso de consolidar la comunidad <i>CrossFitter</i> desde sus primeros representantes, generando relaciones duraderas con actuales miembros y anteriores</p>	<p>Gestión de comunidades por medio de canales digitales internos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Community Manager</i> socio del box para que entienda la cultura.</li> <li>• Coach que realice trabajo interno dentro de cada clase, motivando el “Nos cuidamos dentro y fuera del box”.</li> <li>• Plataformas digitales como Facebook, Instagram y WhatsApp.</li> </ul>

miembros apoyados en la identidad que se viene trabajando.	Motivar la participación de antiguos miembros en eventos tipo Open en el box con motivo de fechas especiales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal encargado del seguimiento y la comunicación con antiguos miembros.</li> <li>• Personal encargado de la difusión en redes sociales.</li> </ul>
	Apoyarse del CRM para poder gestionar relaciones entre cliente antiguo y marca como emails o envío de felicitaciones por cumpleaños y otros eventos especiales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestor del CRM.</li> <li>• Plataforma y herramientas de automatización.</li> <li>• Personal encargado de diseño de piezas gráficas de ser necesario.</li> </ul>
OCP73: Para el 2023 implementar un evento anual de integración con motivo de aniversario del box.	Determinación de nombre y fechas del evento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo multidisciplinario encargado del planteamiento creativo y funcional del evento.</li> </ul>
	Gestión de invitaciones a socios y antiguos socios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal encargado de gestión de eventos.</li> </ul>
	Gestión de proveedores de comida, bebida, decoración y otros necesarios para el evento de integración.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos financieros para pago de proveedores.</li> <li>• Personal encargado de la compra de implementos.</li> </ul>
	Realización del evento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de apoyo encargado de ver que el evento se desarrolle de forma adecuada.</li> </ul>
OCP74: Para 2023 implementar del “Compartir Navideño” como tradición del	Coordinar con asociaciones benéficas a las cuales se les podría dar apoyo con motivo de navidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de la gestión y coordinación con las asociaciones.</li> </ul>

---

box incluyendo el intercambio de regalos y actividades solidarias.

---

	Convocatoria e invitación para la colecta benéfica a todos los miembros y público en general.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Personal del Staff que motive a los miembros.</li><li>• Personal que coordine con los</li></ul>
OCP75: Para 2025 iniciar con la proyección del nuevo local según requerimientos de espacio para clases, piscina, cancha de fútbol y otros espacios para integración fuera de clases.	Búsqueda y evaluación de alternativas.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Personal encargado de la evaluación de alternativas.</li></ul>
	Compra del espacio.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recursos financieros.</li></ul>
	Proyección del nuevo espacio.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Arquitecto.</li><li>• Recursos financieros.</li></ul>
	Implementación del nuevo espacio.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Personal de obra.</li><li>• Personal miembro del <i>Staff</i> que se encargue de la supervisión del proyecto.</li><li>• Recursos financieros.</li></ul>

---

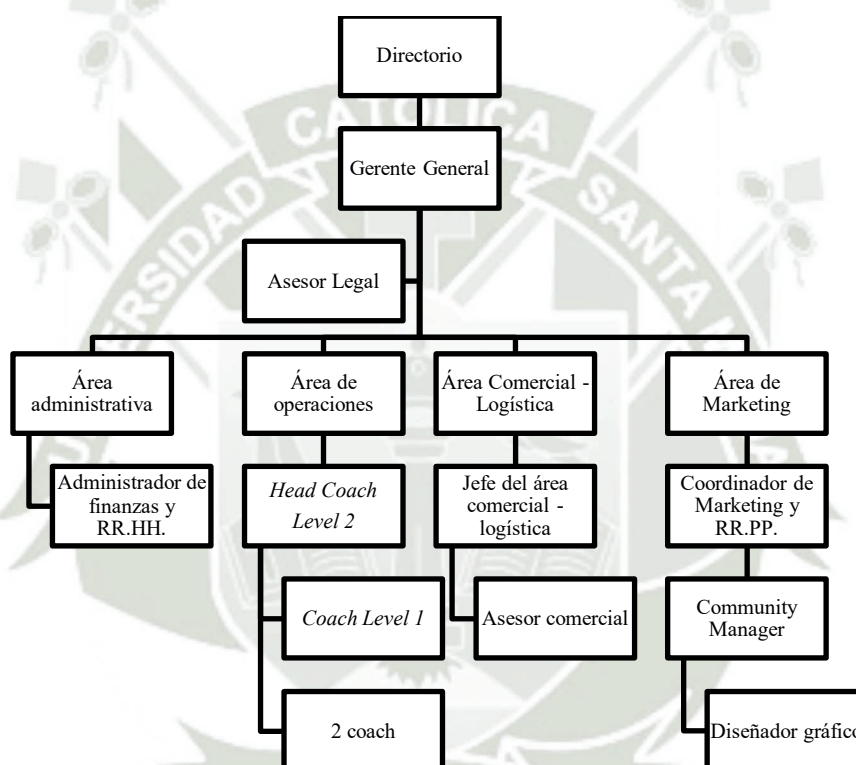
*Nota.* Elaboración propia.

### 1.1.5. Planteamiento de Organigrama

Luego de haberse desarrollado la tabla de Objetivos a Largo Plazo y disgregarlos en los Objetivos a Corto Plazo junto con sus actividades y recursos correspondientes y, posteriormente, haber contrastado esta información con las estrategias planteadas, se desarrolló un planteamiento de organigrama que vaya acorde con las estrategias y los objetivos que se habían planteado.

**Figura 21**

*Organigrama estratégico planteado para Box360*



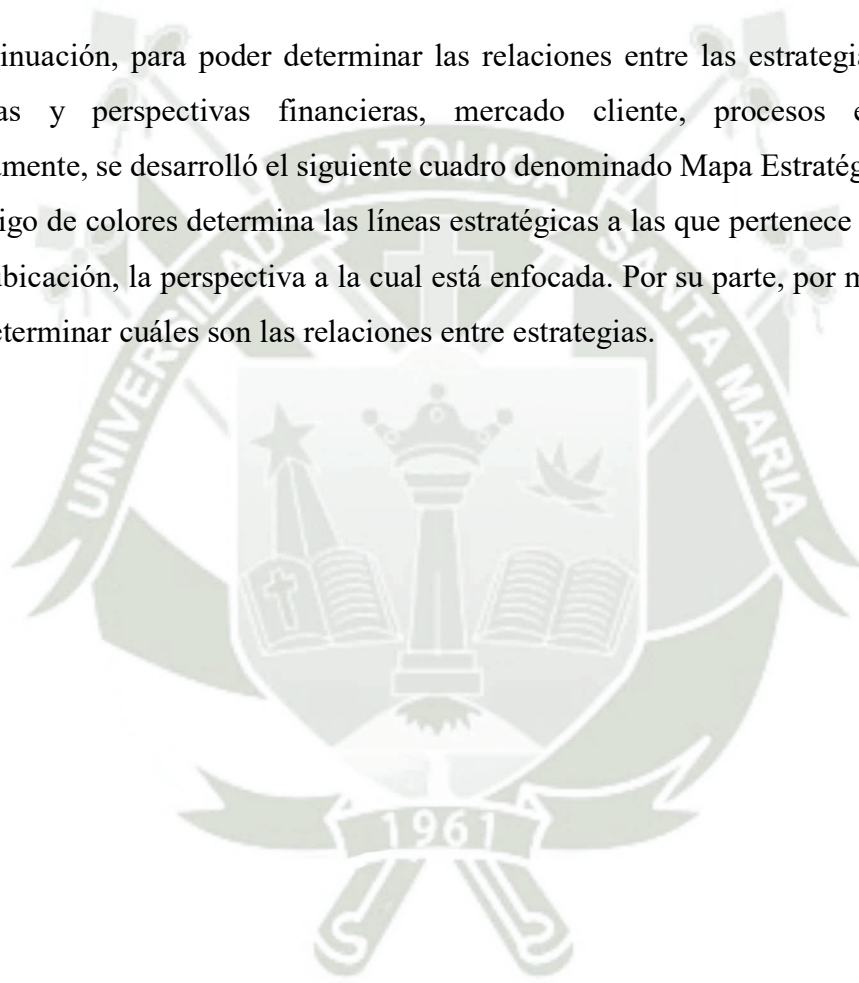
Nota. *Elaboración propia.* El presente organigrama considera ajustes en la estructura que van acorde a las estrategias planteadas y revisadas. En primer lugar, se planteó la creación de un Directorio, puesto que ahora Box360 será una Sociedad Anónima Cerrada, en la administración será elegido un Gerente General, contando con asesoría legal de parte de un contratado. La empresa, por su parte, se dividirá en cuatro áreas: Administrativa, que cuenta con un encargado de ver la parte financiera y recursos humanos; Operaciones, área que está encargada netamente del trabajo diario de prestación del servicio al cliente, es decir, está conformado por los *coaches*, en la cabeza se encuentra el *head coach*, es decir, quien tiene mayor expertise y mayor certificación tiene; Comercial – Logística, es el área encargada de realizar las ventas y brindar informes al público, además, dado que se está considerando una revisión periódica de los implementos, así como la compra y renovación de los mismos, se

consideró que esta área también debería de tener esta función; finalmente, Marketing, conducido por un coordinador de Marketing y Relaciones Públicas, debajo de él un *Community Manager* para la gestión de comunidades en redes, desarrollo de webs y otras tareas similares, a su cargo se encuentra el Diseñador Gráfico, quien ayuda con la realización de la idea que el *community* haya planteado dentro de su estrategia.

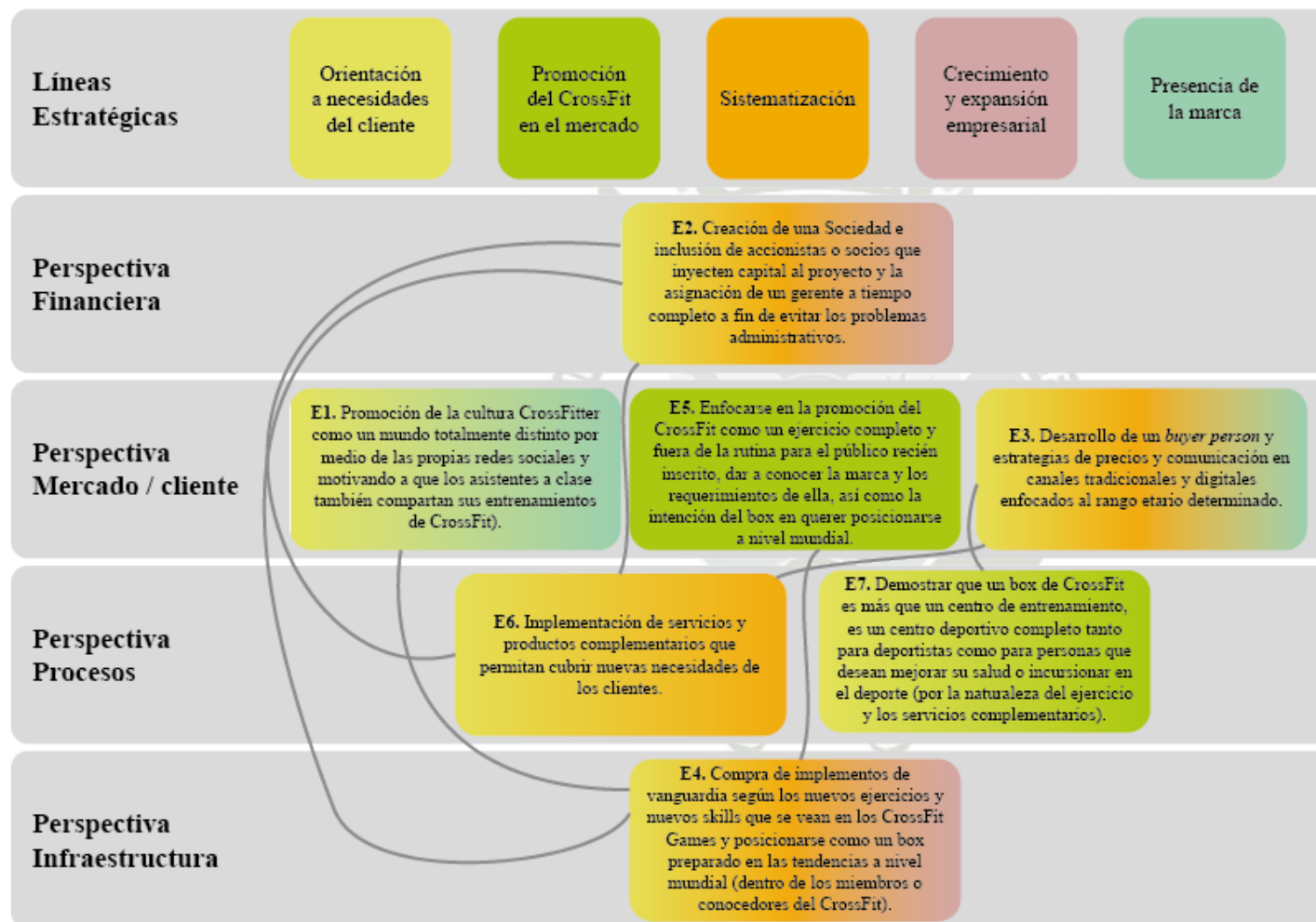
## 1.2. Control y evaluación

### 1.2.1. Mapa estratégico

A continuación, para poder determinar las relaciones entre las estrategias con sus líneas estratégicas y perspectivas financieras, mercado cliente, procesos e infraestructura respectivamente, se desarrolló el siguiente cuadro denominado Mapa Estratégico que, apoyado en un código de colores determina las líneas estratégicas a las que pertenece cada estrategia y, según la ubicación, la perspectiva a la cual está enfocada. Por su parte, por medio de líneas es posible determinar cuáles son las relaciones entre estrategias.



**Tabla 46**  
*Mapa estratégico*



Nota. *Elaboración propia.*

### 1.2.2. Medición estratégica

A fin de continuar y definir el cumplimiento o no cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa y para los cuales se plantearon las distintas estrategias, se desarrolló una Matriz Balanced ScoreCard, la cual define el indicador por cada objetivo a largo plazo y cuál será el estándar de cumplimiento, detallando cuáles son las estrategias enfocadas al cumplimiento de este objetivo, el desglose de sus objetivos a corto plazo, el responsable y la periodicidad del control.

**Tabla 47**

*Matriz Balanced ScoreCard*

Perspectiva	Objetivo a Largo Plazo	Indicador	Fórmula	Meta		Estrategia que apoyan a su cumplimiento	Objetivos a corto plazo	Responsable	Control	
									Forma	Periodicidad
Financiera	OLP1. Para inicios del 2024 lograr un porcentaje de ocupación general del 80%, considerando todos los horarios.	Porcentaje de ocupación de cada horario	Número de inscritos por clase / capacidad	Óptimo	OLP>=80%	E3, E5, E6, E7	OCP11: Incrementar la cantidad de inscritos en 10% cada mes.	Jefe comercial - logística Coordinador de Marketing y RR.PP	Escrita	Quincenal
				Regular	60%<OLP<80%		OCP12: Incrementar la ocupación de los horarios menos utilizados en un 20% dentro de los próximos cuatro meses.			
Deficiente	OLP=<60%	OCP13: Activar los espacios no utilizados durante las clases de CrossFit para brindar otros servicios, que se traten de un servicio distinto, como clases de yoga, Pilates o box, en dos horarios, por la mañana o la tarde, con un mínimo de 5 inscritos por horario en los próximos 3 meses.								
	OLP6: Para el 2028 lograr la certificación de la marca como centro de entrenamiento oficial	Contar con la certificación de la marca como centro de	Certificación otorgada y la aparición en web oficial de la marca CrossFit	Óptimo	OLP = SI	E1, E2, E4 Y E5	OCP61: Para 2026 con la tasa de retorno suficiente como para poder afrontar los el pago de la membresía de CrossFit.	Gerente General Administrador de Finanzas y RR.HH	Escrita	Trimestral

	de CrossFit, pudiendo aparecer en buscadores a nivel internacional.	entrenamiento oficial de CrossFit		Deficiente	OLP = NO		OCP62: Contar con personal calificado y certificado para poder aperturar un box de CrossFit.	Área de Operaciones		
Mercado / Cliente	OLP2: Para el 2024 el nombre "Box360" debe ser reconocido a nivel nacional como uno de los boxes de CrossFit con atletas más completos, que demuestran sus habilidades en competencias de esta disciplina y otras como fútbol, atletismo y triatlón.	Porcentaje de atletas que entrena en Box360 que además compiten y tienen resultados dentro del Top 5 en sus respectivas pruebas	Total de atletas entrenados en Box360 que nivel nacional con resultados dentro del TOP 5 / Total de atletas que entrenan en Box360	Óptimo	OLP >= 10%	E1, E5, E6, E7	OCP21: Llegar al nicho de mercado runner implementando entrenamientos específicos para ellos para mediados del 2023 y lograr la inscripción de al menos 3 atletas en este programa.	Área de operaciones  Área de Marketing	Escrita	Mensual
				Regular	5% < OLP < 9%		OCP22: Implementación de alianzas estratégicas con una institución deportiva de fútbol, en los próximos dos meses, que signifique la inscripción de 5 atletas en los próximos tres meses, mismos que serán testimonio de desarrollo de nuevas capacidades deportivas, posteriormente.			
				Deficiente	OLP <= 5		OCP23: Crear en la comunidad una cultura de disciplina en los entrenamientos y en la consecución de sus objetivos como atletas en un periodo de 6 meses y que esto pueda ser transmitido a los nuevos miembros.			
				Óptimo	OLP = Se realiza 01 competencia		OCP24: Patrocinar al menos dos eventos deportivos al año como maratones, eventos de triatlón y otros similares donde atletas de Box360 se encuentren participando.  OCP25: Generar comunidad en redes sociales a nivel de miembros (internos) y alcance y reconocimiento de peruanos amantes del deporte.			
Operaciones	OLP3: Para el 2026 implementar competencias	Número de competencias a nivel nacional,	Número de competencias a nivel nacional, regional e	Óptimo	OLP = Se realiza 01 competencia	E1, E2, E3, E4, E7	OCP31: Para el 2024, implementar la revisión periódica del equipo que	Gerente General	Escrita	Trimestral

	<p>anuales de promoción nacional que puedan ir creciendo año a año un 20% de inscritos en etapa Open y un 10% para las fechas presenciales.</p>	<p>regional e interna que se realizan al año.</p>	<p>interna que se realizan al año.</p>	<p>a nivel nacional al año.</p> <p>Se realizar 01 competencia a nivel regional al año.</p> <p>Se realiza una competencia interna al año.</p>	<p>le permita estar en condiciones de uso para atletas.</p> <p>OCP32: Para 2024 generar alianzas y con boxes de CrossFit a nivel nacional que participaron en anteriores competencias organizadas por Box360 (Altair CrossFit, Federación CrossFit, Nuevo Nivel CrossFit y Ramus CrossFit y CrossFit Perú).</p> <p>OCP33: Para 2023 organizar una competencia interna como prueba piloto y que el evento sea transmitido por distintas redes sociales, contando con 15 inscritos como meta, entre todas las categorías.</p> <p>OCP34: Para 2024 realizar una competencia presencial de una sola fecha a nivel local, a la cual invitar a otros boxes y centros de entrenamiento funcional, contando con al menos 30 inscritos entre todas las categorías.</p> <p>OCP35: Para 2025 realizar una competencia a nivel regional con más de 50 inscritos en etapa Open y 20 finalistas para la fecha presencial, entre todas las categorías.</p> <p>OCP36: Para 2025 contar con personal calificado y certificado por CrossFit para servir como jueces de la competencia</p> <p>OCP37: Para fines del 2025 implementar una plataforma o un aplicativo, el más adecuado, para que los participantes de la etapa Open puedan subir sus videos.</p>	<p>Área administrativa</p> <p>Área de operaciones</p> <p>Área Comercial – Logística</p> <p>Área de Marketing</p>		
			Regular	<p>OLP = Se realiza 01 competencia a nivel regional al año</p> <p>Se realiza 01 competencia interna al año</p>				
			Deficiente	<p>OLP = Se realiza 01 competencia interboxes o interna al año o, no se realizan competencias</p>				

<p>OLP5: Para el 2027 contar con un <i>Coach Level 2</i> certificado por CrossFit Inc., un <i>Coach Level 1</i> y <i>coaches</i> asistentes.</p>	<p>Número de <i>coaches Level 2</i> certificados por CrossFit Inc.</p> <p>Número de <i>coaches Level 1</i> certificados por CrossFit Inc.</p> <p>Número de <i>coaches</i> asistentes</p>	<p>Número de <i>coaches Level 2</i> certificados por CrossFit Inc.</p> <p>Número de <i>coaches Level 1</i> certificados por CrossFit Inc.</p> <p>Número de <i>coaches</i> asistentes</p>	<p>Óptimo</p>	<p>OLP = C. Level 2 <math>\geq</math> 1 C. Level 1 <math>\geq</math> 1 C. Asist <math>\geq</math> 2</p>	<p>E2, E4, E7</p>	<p>OCP51: Para el 2025 contar con un <i>coach</i> certificado en <i>Level 1</i> por CrossFit Inc., sea por convocatoria o sea que se proponga a uno de los <i>coaches</i> llevar el curso.</p>	<p>Gerente General</p> <p>Área Administrativa</p>	<p>Escrita</p>	<p>Mensual</p>
<p>OLP4: Para el 2024 tener un sistema de gestión del box integrado a nivel ERP y CRM que permita ahorrar el tiempo en la gestión y ordenamiento de datos.</p>	<p>Contar un sistema ERP integrado a un sistema CRM</p>	<p>Si se cuenta con un sistema ERP integrado a un sistema CRM funcional y utilizado en las operaciones</p>	<p>Óptimo</p>	<p>OLP = SI SE CUENTA</p>	<p>E2, E3</p>	<p>OCP41: Para el 2023, implementar el uso completo del aplicativo CrossHero en el entrenamiento diario de los atletas para el registro de sus marcas personales, que permitan, a los <i>coaches</i>, dar un mejor seguimiento a su progreso.</p> <p>OCP42: Para 2023 contactar con la aplicación y solicitar tutoriales o capacitaciones de las diferentes funciones de la app y que estas sean proporcionadas al personal administrativo para lo referente al seguimiento de pagos de clientes y programación de nuevas funciones según el crecimiento e implementación de box.</p> <p>OCP43: Para 2023 contactar con la aplicación y solicitar una capacitación en la lectura de gráficos y estadísticas que puedan servir en la toma de decisiones y planteamiento de estrategias por parte de las distintas áreas.</p> <p>OCP44: Para 2024 evaluar y, de ser necesario, implementar un sistema de ERP integrado con la app CrossHero para el seguimiento y registro comercial, financiero,</p>	<p>Gerente General</p> <p>Área Administrativa</p> <p>Área Comercial – Logística</p>	<p>Escrita</p>	<p>Mensual</p>
<p>Deficiente</p>	<p>OLP = NO SE CUENTA</p>								

						resultados de campañas de marketing y otros.			
						OCP45: Implementar automatizaciones en las diferentes áreas, como funciones de respuestas, reserva de clase y/o sistemas de pagos que libere la carga de trabajo del personal.			
Infraestructura	OLP7: Para el 2028 contar con dos sedes en la ciudad de Arequipa, una de ellas destinada también al esparcimiento e integración de la comunidad <i>CrossFitter</i> local.	Número de sedes en la ciudad de Arequipa equipadas para la preparación deportiva y el esparcimiento y recreación respectivamente.	Número de sedes de CrossFit en Arequipa para el 2028 = Número actual de sedes de CrossFit en Arequipa + Número de nuevas sedes abiertas hasta el 2028	Óptimo	OLP = S. spacim $\geq$ 1 S. deport $\geq$ 1	E1, E2, E4, E5, E7	Gerente General Área Administrativa Área Comercial - Logística	Escrita	Mensual
				Deficiente	OLP = S. spacim $<$ 1 S. deport $>$ 1	OCP71: Implementar el local actual gracias a una revisión periódica de las condiciones del equipo y una solicitud en función a las necesidades de ocupación y demanda. OCP72: Para 2023 iniciar el proceso de consolidar la comunidad <i>CrossFitter</i> desde sus primeros representantes, generando relaciones duraderas con actuales miembros y anteriores miembros apoyados en la identidad que se viene trabajando. OCP73: Para el 2023 implementar un evento anual de integración con motivo de aniversario del box. OCP74: Para 2023 implementar del “Compartir Navideño” como tradición del box incluyendo el intercambio de regalos y actividades solidarias. OCP75: Para 2025 iniciar con la proyección del nuevo local según requerimientos de espacio para clases, piscina, cancha de fútbol y otros espacios para integración fuera de clases.			

Nota. Elaboración propia.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



## 1. Conclusiones

**Primera conclusión:** En relación al objetivo general, en el capítulo V se expone el Plan Estratégico para el Box360, el cual sugiere desde estrategias generales a seguir, hasta las acciones a realizar que la tesista consideró, deben implementarse para poder mejorar la competitividad de la empresa dentro del sector donde se desarrolla.

**Segunda conclusión:** Después de haber realizado el análisis externo, se identificaron como principales oportunidades del sector a la naturaleza llamativa y personalizada del entrenamiento funcional, el crecimiento de las redes sociales y comunidades en línea, la presencia (en Box360) de características valoradas por el mercado en comparación de la competencia y la tendencia millennial de evitar la rutina; mientras que, en las principales amenazas se encuentra el incremento de la competencia directa, la gran cantidad de productos sustitutos y competidores directos que cuentan con la posibilidad de convertirse en competidores directos y el elevado costo del deporte en relación a otros similares. Por otro lado, luego de haber realizado el diagnóstico interno de la empresa se pudo determinar entre las principales fortalezas a la buena identidad de marca con la que cuenta Box360, las buenas relaciones interpersonales entre miembros de la comunidad y *staff* y la regularidad de las operaciones gracias a la implementación de normas de convivencia.

**Tercera conclusión:** En el capítulo V, punto 1.1. de la presente tesis se desarrolló la matriz CANVAS, en la cual se determinó que la propuesta de valor para la empresa se apoya en el slogan “la comunidad fitness más chévere de Arequipa” y se desarrolla en distintos ejes: entrenamientos distintos y poco rutinarios, una comunidad acogedora, accesibilidad y disposición del *staff* y flexibilidad de horarios. Para tal fin se determinaron como aliados clave a nuevos socios capitalistas, fisioterapeutas, nutricionistas, y otras organizaciones con quienes se podrían realizar alianzas; como actividades clave, el desarrollo de un *buyer person*, el planteamiento de un plan de marketing integral, el desarrollo de un sistema interno de gestión integrado con un CRM y la inyección de capital gracias a una conversión de persona natural con negocio a una sociedad anónima cerrada (SAC). Para llevar a cabo estas actividades, es necesario contar con recursos clave como entrenadores dedicados y calificados, instalaciones adecuadas y seguras, equipos suficientes y en buenas condiciones y buenas alianzas corporativas que brinden beneficios a los miembros y al *staff*. Por su parte, se determinó que los consumidores son, principalmente, jóvenes trabajadores que buscan complementar su estilo de vida, atletas de CrossFit que en algún momento entrenaron previa pandemia y se retiraron y nuevos segmentos que serán definidos posteriormente; en ellos se

busca generar un sentimiento de comunidad y motivación mutua durante el entrenamiento y en Redes Sociales, considerando en ella a la comunidad digital no necesariamente miembros actuales del box. Los canales determinados fueron la publicidad orgánica y pagada en redes sociales, alianzas corporativas con empresas y presencia en eventos deportivos y ferias saludables. En lo que respecta a finanzas se determinó que los principales ingresos serán las membresías por el servicio y el margen de ganancia por venta de galletas y agua.

**Cuarta conclusión:** Se plantearon 7 objetivos a largo plazo, los cuales fueron determinados por la empresa misma, para cada uno de ellos se plantearon objetivos a corto plazo, los cuales pueden ser observados en la tabla 42 ubicada en el Capítulo VI, inciso 1.1.1. y, así también, se plantearon las acciones y recursos necesarios para el cumplimiento de cada uno de los objetivos, estos pueden ser visualizados en la tabla 44 del mismo capítulo, inciso 1.1.4. Para estos objetivos, también, se plantearon estrategias que fueron creadas en la matriz FODA en primera instancia y que posteriormente fueron filtradas en siguientes matrices, quedando finalmente 7: Promoción de la cultura *CrossFitter* como un mundo totalmente distinto por medio de las propias redes sociales y motivando a que los asistentes a clase también compartan sus entrenamientos de CrossFit; creación de una Sociedad e inclusión de accionistas o socios que inyecten capital al proyecto y la asignación de un gerente a tiempo completo a fin de evitar los problemas administrativos; desarrollo de un *buyer person* y estrategias de precios y comunicación en canales tradicionales y digitales enfocados al rango etario determinado; compra de implementos de vanguardia según los nuevos ejercicios y nuevos *skills* que se vean en los CrossFit Games y posicionarse como un box preparado en las tendencias a nivel mundial (dentro de los miembros o conocedores del CrossFit); enfoque en la promoción del CrossFit como un ejercicio completo y fuera de la rutina para el público recién inscrito, dar a conocer la marca y los requerimientos de ella, así como la intención del box en querer posicionarse a nivel mundial; implementación de servicios y productos complementarios que permitan cubrir nuevas necesidades de los clientes y, demostración que un box de CrossFit es más que un centro de entrenamiento, es un centro deportivo completo tanto para deportistas como para personas que desean mejorar su salud o incursionar en el deporte cuidando su salud (por la naturaleza del ejercicio y los servicios complementarios a los que se tienen acceso).

**Quinta conclusión:** En el capítulo VI, inciso 1.2.2. se desarrolla la matriz de Balanced ScoreCard, la cual plantea, en función a los objetivos a largo plazo determinados por la empresa, cuáles serán los indicadores de cumplimiento, cómo serán calculados y la meta de cumplimiento. Para evaluar el logro de un 80% de porcentaje de ubicación se utilizó como

indicador al porcentaje de ocupación de cada horario, para el logro de la certificación de la marca CrossFit, el pago de la membresía anual de CrossFit; para el reconocimiento a nivel nacional como el box con atletas completos y que destacan en competencias, el número de atletas que compiten a nivel local y nacional cuyos resultados finales están entre los cinco primeros; para la implementación de competencias anuales de carácter nacional está como indicador la realización de esta competencia; para la inclusión de un *coach Level 2*, *coach level 1* y *coaches* asistentes, se tiene el número de ellos; para la implementación de un sistema de gestión del box integrado a nivel ERP y CRM, se tiene como indicador la implementación o no implementación del mismo; y, finalmente, para la apertura de dos sedes en la ciudad de Arequipa, una de ellas destinada al esparcimiento, se tiene como indicador al número de sedes en Arequipa que cuenten con equipos para la preparación deportiva y el esparcimiento y recreación respectivamente.



## 2. Recomendaciones

**Primera recomendación:** Se recomienda implementar el plan estratégico propuesto para “Box360”, pues ha quedado demostrado que su correcta implementación tendrá impactos positivos en la empresa y le permitiría mejorar su competitividad y posicionamiento en el mercado arequipeño.

**Segunda recomendación:** Se recomienda que la inclusión de personal nuevo, participantes, socios y otros involucrados en la organización tengan afinidad con el mundo del CrossFit o, en su defecto, del *fitness*, pues el desconocimiento podría llegar a ser perjudicial si no se conoce la cultura.

**Tercera recomendación:** Se ha observado el gran surgimiento y difusión de dos nuevas disciplinas: el Hyrox y el Deka, que son competencias híbridas que combinan el *running* con entrenamientos de fuerza, para ellas no es necesario pagar una membresía y tienen una barrera de entrada mucho más baja que la de CrossFit en la que pueden participar atletas de casi todas las disciplinas deportivas; si bien es cierto, aun no ingresan al mercado peruano por completo, es necesario evaluar su desenvolvimiento y avance, pues podría amenazar el posicionamiento de la empresa en caso no saber cómo responder.

**Cuarta recomendación:** Dentro de las federaciones deportivas registradas en el Renade y en el IPD no se encontró al CrossFit ni al entrenamiento funcional, por lo que, evaluar la posibilidad de inscripción de la disciplina podría ser una buena alternativa, dada la cantidad de centros de entrenamiento de CrossFit a nivel nacional.

## REFERENCIAS

- Altuna, R., Rodríguez , M., Salinas, C., & Zegarra del Rosario , M. (2017). *TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ*. CENTRUM Graduate Business School.
- Banco Santander . (2022). *www.becas-santander.com*. Obtenido de <https://www.becas-santander.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter.html>
- Bobadilla, R., & Gómez, A. (10 de noviembre de 2021). Informe del consumidor arequipeño: cambios en el consumo durante la pandemia. Universidad Católica San Pablo.
- Caretas. (31 de julio de 2022). *El 40% del gasto de los hogares peruanos se destina a alimentos*. Obtenido de <https://caretas.pe/economia/el-40-del-gasto-de-los-hogares-peruanos-se-destina-a-alimentos/>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2020). *www.une.edu.pe*. Obtenido de <http://www.une.edu.pe/planeamiento/docs/documentos-normativos/DISPOSITIVOS%20LEGALES%20VIGENTES%20EN%20LA%20ADM%20PUBLICA/08%20SIST.%20%20ADM.%20DE%20PLANEAMIENTO%20ESTRATEGICO/PLANEAMIENTO%20ESTRATEGICO.pdf>
- conexionesan. (07 de agosto de 2019). *Gestión ambiental: ¿qué están haciendo las empresas peruanas para ser ecosostenibles?* Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/gestion-ambiental-que-estan-haciendo-las-empresas-peruanas-para-ser-ecosostenibles>
- CrossFit. (2023). *CrossFit*. Obtenido de <https://www.crossfit.com/map/>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia*. Pearson.
- Delgado Lira, C., & Gutierrez Zeballos, A. (2020). *Plan de marketing para el Box Crossfit Sapiens*. Arequipa: Universidad Católica San Pablo.
- Diario El Comercio. (04 de Diciembre de 2022). Índice de Progreso Social Regional del Perú 2022: desarrollo en regiones es medio bajo o menor. *Centrum en Medios*. Obtenido de <https://centrum.pucp.edu.pe/centrum-news/centrum-medios/indice-progreso-social-peru-2022-desarrollo-regiones-medio-bajo-menor/>
- Dittamar, E. (14 de abril de 2015). *La interacción entre el deporte y la responsabilidad solcial corporativa dentro de las empresas*. Obtenido de <http://urbeetius.org/wp-content/uploads/2020/07/Rivista-Rides-3-4-5-Art-2.pdf>
- Ecommerce News. (abril de 2022). *Comercio electrónico en Perú: La Guía más completa del*

- mercado*. Obtenido de Ecommerce Insights:  
<https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2022/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html>
- El Comercio. (03 de febrero de 2023). *La crisis del deporte peruano en tiempo de pandemia y la falta de apoyo económico*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/corresponsales-escolares/historias/la-crisis-del-deporte-peruano-en-tiempo-de-pandemia-y-la-falta-de-apoyo-economico-noticia/?ref=ecr>
- El Peruano. (27 de julio de 2018). Obtenido de [https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-articulos-de-la-ley-28036-ley-de-promocion-ley-n-30832-1674956-3/#:~:text=El%20Sistema%20Deportivo%20Nacional%20\(Sisden,nivel%20nacional%2C%20regional%20y%20local.](https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-articulos-de-la-ley-28036-ley-de-promocion-ley-n-30832-1674956-3/#:~:text=El%20Sistema%20Deportivo%20Nacional%20(Sisden,nivel%20nacional%2C%20regional%20y%20local.)
- El Peruano. (22 de diciembre de 2022). *IPD aumentó montos económicos en los nuevos niveles del Programa de Apoyo al Deportista*. Obtenido de <http://www.elperuano.pe/noticia/198186-ipd-aumento-montos-economicos-en-los-nuevos-niveles-del-programa-de-apoyo-al-deportista>
- El Peruano. (2023). Factores externos impulsan la caída del tipo de cambio.
- Escuela de Administración de Negocios para Graduados-ESAN. (Octubre de 2022). *www.esan.edu.pe*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/analisis-de-la-competencia-como-hacerlo>
- Gestión. (06 de febrero de 2018). Forbes: Las 20 estrellas del fitness más influyentes del mundo. Lima .
- Gobierno del Perú. (27 de Agosto de 2023). *Declaración y pago de impuestos para negocios*. Obtenido de <https://www.gob.pe/1162-declaracion-y-pago-de-impuestos-para-negocios>
- Gobierno del Perú. (15 de octubre de 2023). *Gobierno del Perú*. Obtenido de <https://www.gob.pe/6988>
- INEI. (23 de julio de 2022). Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/634511-minsa-15-millones-de-personas-tienen-sobrepeso-y-obesidad>
- INEI. (2022). *Producto Bruto Interno aumentó 1,7% en el IV trimestre de 2022*. Obtenido de <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/producto-bruto-interno-aumento-17-en-el-iv-trimestre-de-2022-14261/#:~:text=En%20el%20a%C3%B1o%202022%20la,aument%C3%B3%20en%2>

- 00%2C8%25.&text=El%20INEI%20inform%C3%B3%20que%2C%20en,igual%20tri  
mestre%20del%20a%C3%B1o%2
- INEI. (2023). *Perú tiene una población de 32 millones 131 mil 400 habitantes al 30 de junio del presente año*. Obtenido de <https://m.inei.gov.pe/prensa/noticias/peru-tiene-una-poblacion-de-32-millones-131-mil-400-habitantes-al-30-de-junio-del-presente-ano-11659/#:~:text=Seg%C3%BAn%20estimaciones%20y%20proyecciones%2C%20al,D%C3%ADa%20Mundial%20de%20la%20Poblaci%C3%B3n>.
- INEI. (2023). *Perú: Indicadores del Mercado Laboral a nivel departamental y de principales ciudades, 2022*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Obtenido de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1905/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1905/libro.pdf)
- INEI. (2023). *Población peruana alcanzó los 33 millones 726 mil personas en el año 2023*. Instituto Nacional de Estadística e Informática. Obtenido de <https://m.inei.gov.pe/prensa/noticias/poblacion-peruana-alcanzo-los-33-millones-726-mil-personas-en-el-ano-2023-14470/>
- Infobae. (03 de diciembre de 2022). Obtenido de <https://www.infobae.com/america/peru/2022/12/03/ipd-anuncio-mejoras-en-el-programa-de-apoyo-al-deportista/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). *Precios al consumidor de Lima Metropolitana se incrementaron 8,46% durante el año 2022*. Lima. Obtenido de [https://m.inei.gov.pe/prensa/noticias/precios-al-consumidor-de-lima-metropolitana-se-incrementaron-846-durante-el-ano-2022-14141/#:~:text=Durante%20el%20a%C3%B1o%202022%2C%20el,%25\)%2C%20Bienes%20y%20Servicios%20Diversos%20\(](https://m.inei.gov.pe/prensa/noticias/precios-al-consumidor-de-lima-metropolitana-se-incrementaron-846-durante-el-ano-2022-14141/#:~:text=Durante%20el%20a%C3%B1o%202022%2C%20el,%25)%2C%20Bienes%20y%20Servicios%20Diversos%20()
- Instituto Peruano de Economía. (2022). *Índice de Competitividad Regional INCORE 2022*. Instituto Peruano de Economía.
- Ipsos Global Advisor. (agosto de 2021). *MIRADAS GLOBALES SOBRE EL EJERCICIO Y LOS DEPORTES DE EQUIPO*. Obtenido de <https://www.anda.cl/wp-content/uploads/2021/08/Ipsos-WEF-Miradas-globales-sobre-el-ejercicio-y-los-deportes-de-equipo.pdf>
- La Cámara. (15 de diciembre de 2020). Aumenta importación de máquinas para ejercicios a octubre por cierre de gimnasios. Revista digital de la Cámara de Comercio de Lima .
- La Cámara. (02 de Setiembre de 2023). Empleo informal en el Perú. *La Cámara*. Obtenido de

- <https://lacamara.pe/empleo-informal-en-el-peru-continua-creciendo/?print=print>
- La República. (09 de noviembre de 2022). *¡Pretendían sacarlas del país como papel higiénico! Incautan 26.000 pares de zapatillas Gucci, Nike y más.* Obtenido de <https://larepublica.pe/sociedad/2022/11/07/incautan-26000-pares-de-zapatillas-gucci-louis-vuitton-nike-y-otras-reconocidas-marcas>
- Labrín Mesía, J. (2021). *Análisis estructural para la caracterización de variables clave del mercado peruano de Crossfit.* Lima.
- López Matas, C. (2017). *Ginasio Crossfit.* Barcelona.
- López Saldaña, C. (29 de agosto de 2019). *conexionesan.* Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/las-leyes-apoyan-a-nuestros-deportistas>
- MEF, M. d. (20 de julio de 2023). Obtenido de [https://www.mef.gob.pe/es/?option=com\\_content&view=article&id=7745&Itemid=102627](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&view=article&id=7745&Itemid=102627)
- OSIPTEL. (22 de julio de 2022). *Más de 8 millones de hogares peruanos tienen acceso a internet.* Obtenido de <https://www.osiptel.gob.pe/portal-del-usuario/noticias/osiptel-mas-de-8-millones-de-hogares-peruanos-tienen-acceso-a-internet/>
- Puntario, C. (s.f.). *Conexionesan* . Obtenido de 2017: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/estabilidad-juridica-en-clima-de-corrupcion>
- Sánchez Martín, J. (2017). *¿Baby boomers o millennials? He ahí la cuestión.* Dialnet.
- Sociedad Nacional de Industrias. (11 de octubre de 2021). *SNI: En los últimos tres años ingresaron al país productos de contrabando por un valor de 630 millones de soles.* Obtenido de <https://sni.org.pe/sni-en-los-ultimos-tres-anos-ingresaron-al-pais-productos-de-contrabando-por-un-valor-de-630-millones-de-soles/>
- Solis, E. (21 de Febrero de 2023). *IDEHPUCP.* Obtenido de <https://idehpucp.pucp.edu.pe/analisis1/a-proposito-del-ipc-del-2022-como-vamos-en-la-lucha-contra-la-corrupcion/>
- Statista. (2023). *Porcentaje de personas que usan internet en Perú en 2021, por formas de uso . Porcentaje de personas.*
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. (2012). *Administración estratégica.* México, D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Trigoso, M. (21 de diciembre de 2021). *Más de 9 millones de peruanos empezaron a hacer deporte durante pandemia.* Lima: Gestión.
- Universidad Nacional de San Agustín, Universidad Católica de Santa María, Universidad Católica San Pablo. (2022). *Agenda para el Desarrollo de Arequipa.* Arequipa.

WEINBERGER, K. (2009). *ESTRATEGIA Para lograr y mantener la competitividad de la empresa*. Nathan Associates Inc.



## ANEXOS

### Anexo 1: Ficha Técnica de Entrevista – Jesús Chávez, atleta y Diseñador Gráfico en Box360

Guía de Entrevista Semiestructurada dirigida al atleta más antiguo de Box360:

1. ¿Cuándo y por qué es que se crea Box360? ¿Qué se quería lograr?
2. ¿Cuál fue la ventaja diferencial que se planteó inicialmente? ¿Ha cambiado respecto a la de ahora?
3. ¿Cómo fue el desarrollo de la organización durante los primeros años? ¿Dónde se ubicaban? ¿Quiénes fueron los primeros entrenadores? ¿Quiénes eran los principales aliados?
4. ¿Cómo era la organización administrativa anteriormente?
5. ¿Cuándo inicias tú a formar parte del equipo detrás de Box360?
6. ¿Alguna vez se desarrolló un plan estratégico anteriormente?
7. ¿Cuáles fueron los principales logros de la gerencia anterior?
8. ¿Qué pasó con la empresa cuando apareció la pandemia? ¿Cómo se afrontó esta situación?
9. ¿Cuándo es que se realiza la nueva organización del box y por qué? ¿Qué objetivos se tenían?
10. ¿Qué cambios se realizaron en esta transición?
11. ¿Actualmente se tiene contacto con el propietario anterior?
12. ¿Cuáles vienen siendo los principales logros de la actual gerencia hasta el momento?
13. ¿Cuál es el público objetivo del box? ¿Ha variado con respecto al anterior?
14. ¿Consideras que las estrategias planteadas hasta el momento están dando resultados? Puntúa del 1 al 5, donde 1 es no da resultados y 5 es un manejo excelente de la administración.
15. ¿Consideras que el personal de operaciones se encuentra calificado?
16. ¿Cuál consideras que es el mayor problema que enfrenta Box360 actualmente?  
¿Y cuál crees que es su mayor fortaleza?

**Anexo 2: Ficha Técnica de Entrevista – Margarita Melgar, Actual propietaria de BOX360**

Guía de Entrevista Semiestructurada dirigida a la propietaria de Box360:

1. ¿Cuándo y por qué es que se crea Box360? ¿Qué se quería lograr?
2. ¿Cuál fue la ventaja diferencial que se planteó inicialmente? ¿Ha cambiado respecto a la de ahora?
3. ¿Cómo era la organización administrativa anteriormente?
4. ¿Cómo es que decide adquirir la marca Box360?
5. ¿Alguna vez se desarrolló un plan estratégico anteriormente?
6. ¿Cuáles fueron los principales logros de la gerencia anterior?
7. ¿Cuáles son los principales retos que asumió durante su gestión y cómo considera que ha venido siendo su capacidad de respuesta?
8. ¿Cuáles son las perspectivas y objetivos que se están planteando para el presente año? ¿Y a largo plazo?
9. ¿Cuáles vienen siendo los principales logros de la actual gerencia hasta el momento?
10. ¿Cuál es el público objetivo del box? ¿Ha variado con respecto al anterior?
11. ¿Consideras que las estrategias planteadas hasta el momento están dando resultados? Puntúa del 1 al 5, donde 1 es no da resultados y 5 es un manejo excelente de la administración.
12. ¿Consideras que el personal de operaciones se encuentra calificado?
13. ¿Cuál consideras que es el mayor problema que enfrenta Box360 actualmente? ¿Y cuál crees que es su mayor fortaleza?

### Anexo 3: Ficha Técnica y Guía de Indagación Focus Group – Fitness

FICHA TÉCNICA FOCUS GROUP – FITNESS	
Características de grupo (variables de segmentación)	Varones y mujeres de entre 20 a 45 años que realicen actividad física o deporte pertenecientes a los NSE A, B y C de la ciudad de Arequipa.
Número de participantes	8
Lugar, fecha y hora de la dinámica	Google Meet 12 noviembre 2023
Moderador(a)	Nataly Lizeth Molina Adriazola

Buenos días / Buenas tardes, mi nombre es Nataly Molina, bachiller en Administración de Empresas y actualmente en proceso de realización de mi tesis para optar por el título profesional. El presente Focus Group es parte de la investigación para la realización de un Plan Estratégico para el posicionamiento de un centro de entrenamiento de la ciudad de Arequipa.

#### Objetivos

- Conocer las razones por las que una persona asiste a centros de entrenamiento.
- Determinar cuáles son los diferenciales que más valoran en cada uno de los centros de entrenamiento según sean sus intereses.
- Determinar cuál es la percepción del deporte y qué tan posicionada está la empresa entre el público asistente.

#### Preguntas planteadas

- ¿Qué tipo de actividad física realizas o te interesa realizar? / Si ya la realizas ¿Hace cuánto?
- ¿Qué es lo que más te gusta de tu deporte/disciplina/actividad?
- ¿Cuál fue tu primer motivador para realizar esta actividad? - ¿Por qué decidiste iniciar?
- ¿Tu percepción respecto a tu deporte/disciplina/actividad ha cambiado durante este tiempo?
- ¿Qué debería tener tu centro de entrenamiento para que sea “perfecto” para ti o los objetivos que quisieras lograr? (Hablamos de servicios complementarios)
- ¿Alguna vez habías escuchado del CrossFit? ¿Sabes qué es? ¿Cuál es tu percepción?
- ¿Alguna vez escuchaste de Box360?

#### Anexo 4: Ficha Técnica y Guía de Indagación Focus Group – Grupo de CrossFit

FICHA TÉCNICA FOCUS GROUP – FITNESS	
Características de grupo (variables de segmentación)	Varones y mujeres de entre 20 a 45 años que practiquen o hayan practicado CrossFit a los NSE A, B y C de la ciudad de Arequipa.
Número de participantes	8
Lugar, fecha y hora de la dinámica	Google Meet 09 diciembre 2023
Moderador(a)	Nataly Lizeth Molina Adriazola

Buenos días / Buenas tardes, mi nombre es Nataly Molina, bachiller en Administración de Empresas y actualmente en proceso de realización de mi tesis para optar por el título profesional. El presente Focus Group es parte de la investigación para la realización de un Plan Estratégico para el posicionamiento de un centro de entrenamiento de la ciudad de Arequipa.

##### Objetivos

- Conocer las diferentes razones que motivaron a las personas a practicar CrossFit.
- Determinar cuáles son los factores que hacen que las personas continúen entrenando e indagar cuáles son las características más valoradas del servicio, así como las características deseadas.
- Determinar las razones que provocarían el cambio de box o preferencia por un servicio sustituto.

##### Preguntas planteadas

- ¿Hace cuánto que practicas CrossFit? ¿Dónde? ¿Dónde y cómo iniciaste?
- ¿Qué es lo que más te gustó del deporte? ¿Qué es lo que no te gusta? ¿Por qué decidiste quedarte / retirarte?
- ¿Qué tendría que tener tu box/centro de entrenamiento para ser “perfecto”?
- ¿Tu percepción respecto al CrossFit ha cambiado durante este tiempo?
- ¿Qué debería tener tu centro de entrenamiento para que sea “perfecto” para ti o los objetivos que quisieras lograr? (Hablamos de servicios complementarios)
- ¿Por qué optarías por retirarte de tu box (cambiar) o retirarte de tu deporte?

## Anexo 7: Ficha Técnica de Observación de Campo

<b>Lugar:</b> Box360	<b>Fecha:</b> 12/12/2022 – 17/12/2022
<b>Observador:</b> Nataly L. Molina Adriazola	

### Objetivos

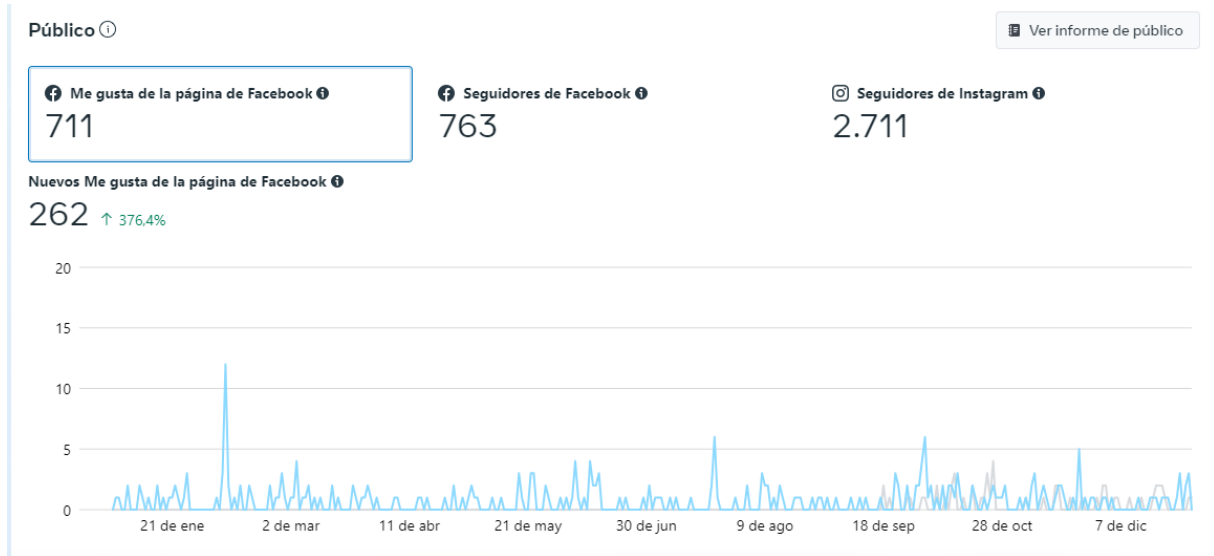
1. Evaluar el correcto cumplimiento de las funciones y operaciones en el box considerando los factores como: puntualidad, cumplimiento de funciones, sentido de responsabilidad de los empleados, efectividad.
2. Conocer el flujo de personas, horarios con mayor o menor carga.
3. Determinar las principales características del clima laboral y relación con el cliente.
4. Conocer el estado de las instalaciones y equipos que se encuentran dentro de ellas.

### Preguntas planteadas

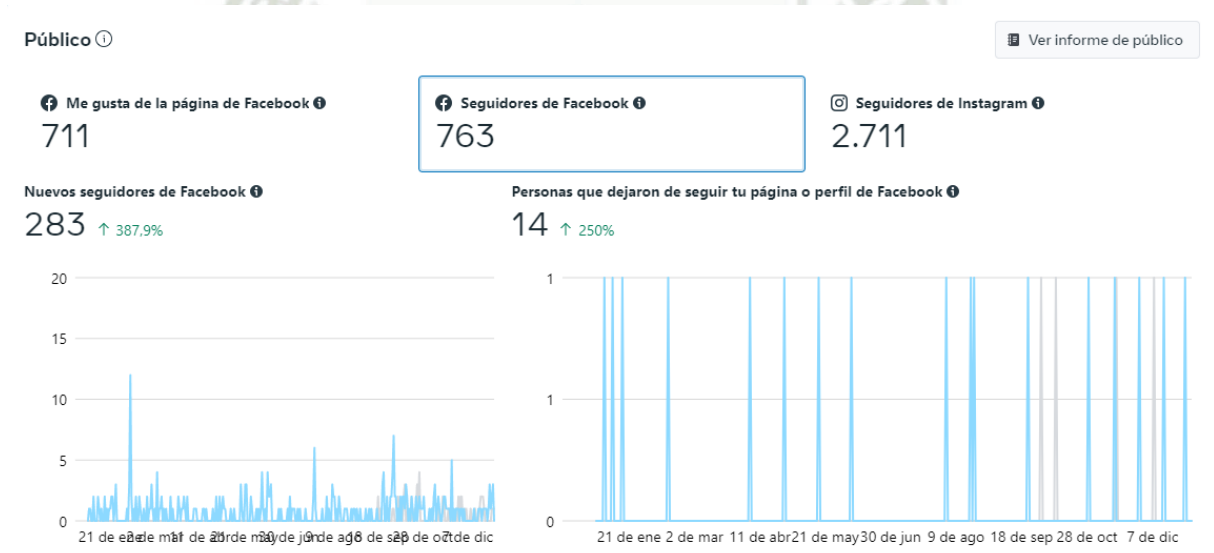
1. ¿La apertura del box se realiza de forma puntual? ¿De quién depende?
2. ¿Las clases inician puntualmente o existen retrasos? ¿Cuál es la principal razón? ¿Se toman medidas correctivas?
3. ¿Existen problemas de falta de comunicación o incumplimiento de funciones que afecten las operaciones regulares o incomoden al cliente?
4. ¿Cuántas personas asisten por clase? ¿Coincide el número entre las personas que asisten y las personas inscritas a clase? ¿Se toman acciones correctivas?
5. ¿Cómo es la relación entre los colaboradores?
6. ¿Cómo es la relación entre colaboradores y la administración?
7. ¿Cómo es la relación entre colaboradores y clientes? ¿Se ve que los clientes están cómodos con respecto al trato de los colaboradores?
8. ¿Las instalaciones son amplias? ¿Cubren la demanda?
9. ¿Los equipos están en buen estado? ¿Cubren la demanda?
10. ¿Existe innovación con los equipos? ¿De qué tipo?
11. ¿Los servicios higiénicos se encuentran en buen estado? ¿Cuentan con ducha?

## Anexo 8: Reporte de Meta Business Suite

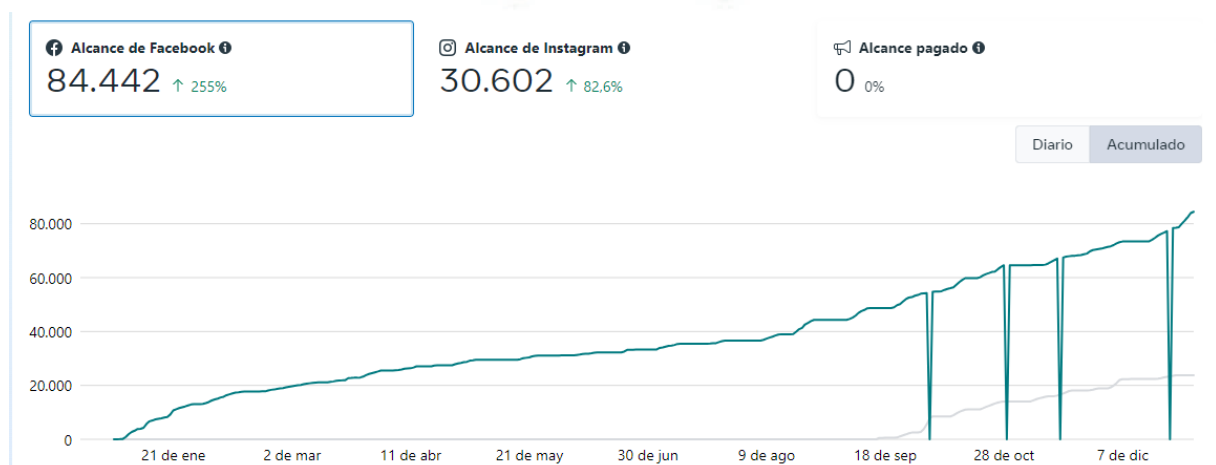
### Evolución de “Me gusta” de la página de Facebook de Box360 durante el 2022



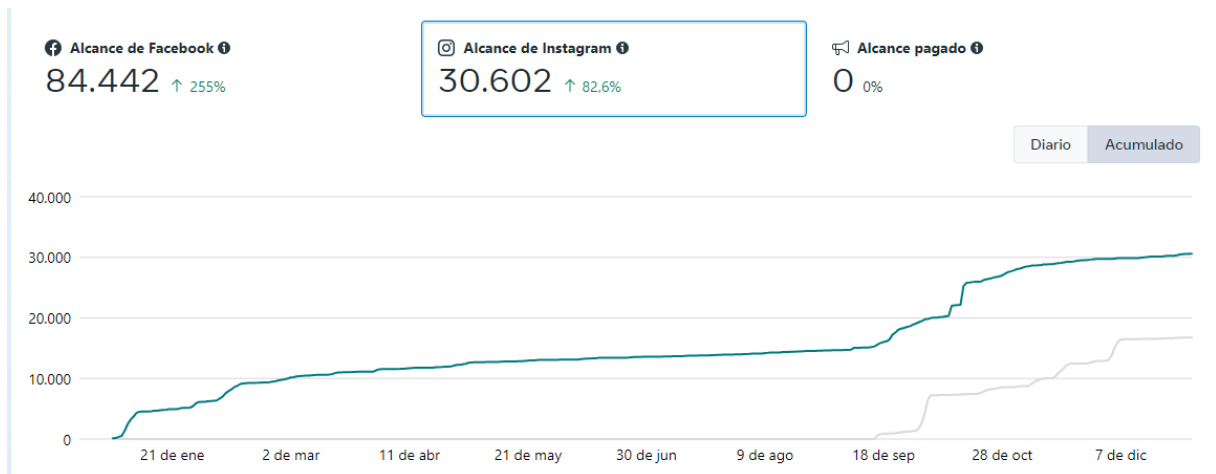
### Evolución de seguidores de la página de Facebook de Box360 durante el 2022



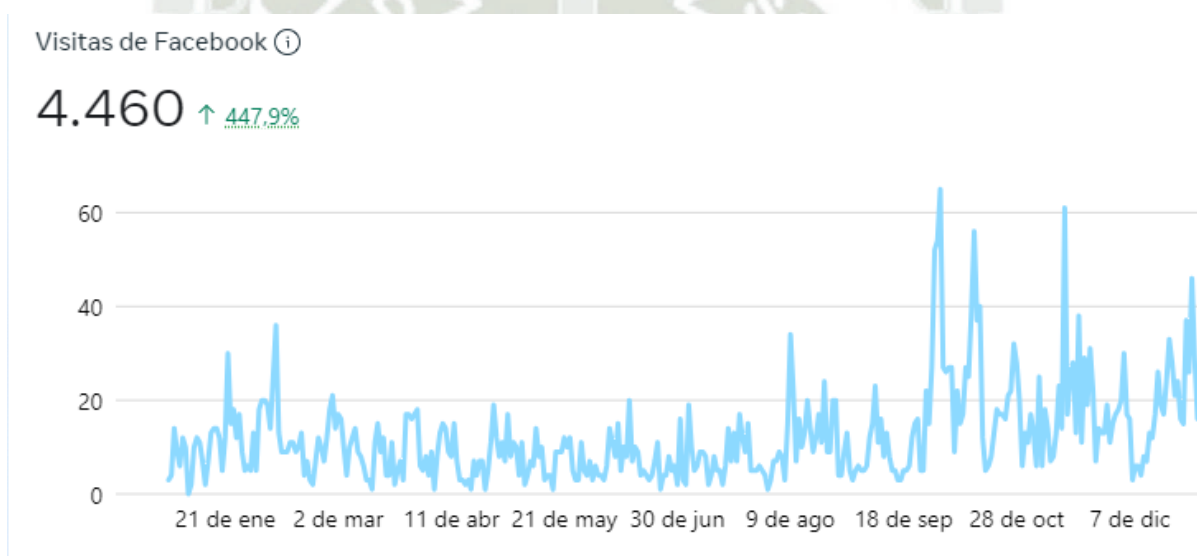
### Evolución de alcance en Facebook de Box360 durante el 2022



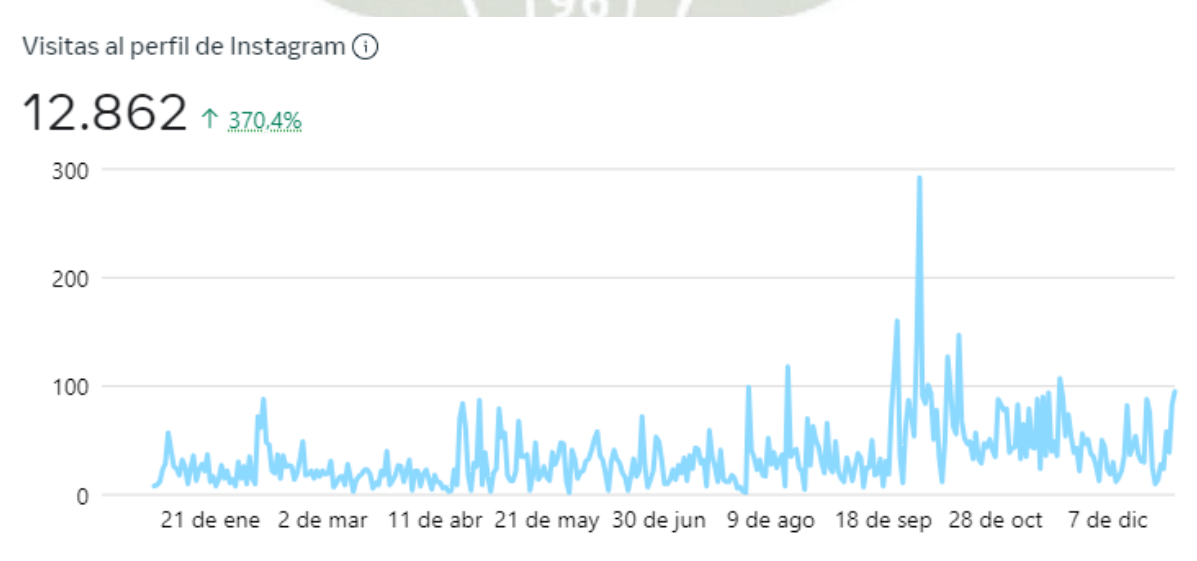
### Evolución de alcance en Instagram de Box360 durante el 2022



### Evolución de visitas al perfil de Facebook de Box360 durante el 2022



### Evolución de visitas al perfil de Instagram de Box360 durante el 2022



*Conversaciones con mensajes iniciadas en Meta Business Suite*



*Nuevos contactos en las plataformas de Meta Business Suite*

