



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA
EMPRESARIAL ORIENTADA A ENTRENAMIENTOS
PERSONALIZADOS EN LA CIUDAD DE QUITO**

**AUTORES: Luiggi Fabrizio Andrade Pazmiño
Rodmy Eduardo Flores Jiménez**

DIRECTOR: MGS. Francisco Espinosa

2019

Quito-Ecuador

CERTIFICACIÓN

Nosotros, LUIGGI FABRIZIO ANDRADE PAZMIÑO y RODMY EDUARDO FLORES JIMÉNEZ, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación; y, que ésta es original, es auténtica y personal. Para todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Firma del Graduando

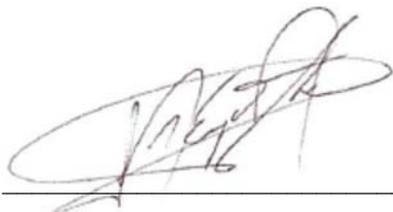
Luiggi Fabrizio Andrade Pazmiño



Firma del Graduando

Rodmy Eduardo Flores Jiménez

Yo, FRANCISCO ESPINOSA, Declaro que, en lo que yo personalmente conozco, a los señores LUIGGI FABRIZIO ANDRADE PAZMIÑO y RODMY EDUARDO FLORES JIMÉNEZ, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal.



Firma del Director

MGS. Francisco Espinosa

DEDICATORIA

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo, a mis hermanos por estar conmigo y apoyarme siempre y a mi hijita que es luz de mi vida me fortalece y me da impulso para seguir adelante.

Rodmy

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi querida esposa Giovanna por ser siempre mi apoyo en las metas que me he planteado por su amor y brindarme el tiempo necesario para realizarme profesionalmente, a mis hijitos Diana, Katherin y Sebastián que están junto a mí y son la razón de mi vida.

A mi madre Edith y mi hermana Paulina que me han ayudado en la culminación de los estudios.

Finalmente, a mis amigos compañeros de maestría y profesores por haberme acompañado en el tiempo que duro la maestría.

Luigi

AGRADECIMIENTO

A mis padres, hermano y mi pequeña, por el apoyo incondicional quienes me han demostrado su incondicionalidad y cariño permanente y quienes con amor me enseñaron a no desistir.

Rodmy

A Dios, en el que todo momento está conmigo es quien guía el camino de mi vida, a mi esposa e hijo por todo su amor, paciencia y apoyo, a mi madre y hermana que han estado conmigo permanentemente y me han alentado permanentemente a seguir la maestría e igual manera a toda mi familia.

Luigi

A Ángela Pazmiño, Iván Mera, todo el personal docente y administrativo de la Universidad Internacional de Ecuador, por todo su aporte humano y académico en esta Maestría.

Autores

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
--------------------------	----------

CAPÍTULO I

1. PLAN DE INVESTIGACIÓN	2
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO	4
1.3.1 Objetivo general.....	4
1.3.2 Objetivos específicos	4
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.4.1 Justificación Teórica	5
1.4.2 Justificación Metodológica	5
1.4.3 Justificación Práctica	6
1.5 MARCO DE REFERENCIA.....	6
1.5.1 Marco Teórico.....	6
1.5.2 Marco Conceptual.....	7
1.6 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	10
1.6.1 Método Teórico.....	10
1.6.2 Método Empírico	10
1.6.3 Tipos de estudio	10
1.6.3.1 Estudio Exploratorio.....	10
1.6.4 Tipos de fuente.....	10
1.6.4.1 Fuentes de información	10
1.6.4.2 Selección de instrumentos de investigación	11
1.7 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA LA EJECUCIÓN	11
1.8 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA.....	12
1.9 ÁREA DE INFLUENCIA	12

CAPÍTULO II

2.	MARCO TEÓRICO	13
2.1	CONCEPTOS DEPORTIVOS	13
2.1.1	Fundamentación legal	13
2.1.2	El entrenamiento personalizado.....	14
2.1.3	Mercadeo deportivo	16
2.1.4	Consumidor deportivo	17
2.2	TEORÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL MODELO EMPRESARIAL DE LAS ACTIVIDADES DEPORTIVAS.....	18
2.2.1	Matriz de PEST.....	18
2.2.2	Las cinco fuerzas de Michael Porter.....	19
2.2.3	Estrategias.....	20
2.2.3.1	Formulación de la estrategia.....	23
2.2.4	Análisis de brechas	24
2.2.5	Implementación de las estrategias	25
2.3	MODELOS EMPRESARIALES DE LA INDUSTRIA DE LAS ACTIVIDADES DEPORTIVAS	26
2.3.1	El modelo de Manel Valcarce y Diego Moya.....	26
2.3.1.1	Consideraciones.....	27
2.3.1.2	Objetivos.....	27
2.3.1.3	Estrategia corporativa.....	28
2.3.1.4	Estrategia de segmentación y posicionamiento	29
2.3.1.5	Marketing mix	29
2.3.1.6	Plan de acción.....	29
2.3.1.7	Asignación presupuestaria.....	30
2.3.2	El modelo de Gestión de actividades físicas.....	31
2.3.3	El modelo de gestión de planes de entrenamientos	33
2.3.4	El modelo del Capitán PT.....	35

CAPÍTULO III

3.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	37
3.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO	37
3.1.1	Situación del aspecto económico	37
3.1.1.1	Índices de inflación.....	37
3.1.1.2	Índice de recaudación tributaria	38
3.1.1.3	Índices económicos.....	39
3.1.2	Situación del aspecto político	40
3.1.3	Situación del aspecto social	41
3.1.3.1	Niveles de empleo	41
3.1.3.2	Distribución de edad.....	41
3.1.3.3	Nivel de educación	42
3.1.3.4	Nivel de ingresos	42
3.1.3.5	Perfil ecuatoriano con respecto al deporte.....	43
3.1.4	Situación del aspecto tecnológico.....	44
3.1.4.1	Acceso al internet	44
3.1.4.2	Inversión de tecnologías	45
3.1.5	Conclusiones del análisis del entorno.....	45
3.2	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE ENTRENAMIENTOS DEPORTIVOS REPRESENTATIVA DE LA CIUDAD DE QUITO	46
3.2.1	Misión.....	47
3.2.2	Visión.....	47
3.2.3	Estrategias.....	47
3.2.4	Objetivos.....	48
3.2.5	Finanzas	48
3.2.5.1	Inversión	48
3.2.5.2	Variables económicas y de desempeño	49
3.2.6	Gestión de clientes	49
3.2.7	Empleados.....	49

3.2.8	Marketing mix.....	50
3.2.9	Análisis FODA de FORCESGYM para ofrecer servicios de entrenamientos personalizados	50
3.2.9.1	Definición de Estrategias del FODA.....	51
3.2.10	Conclusiones de la situación actual de ForcesGym.....	53
3.3	ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	53
3.3.1	La rivalidad entre competidores	53
3.3.2	La amenaza de nuevos competidores entrantes	54
3.3.3	La amenaza de productos o servicios sustitutos	55
3.3.4	El poder de negociación de los proveedores.....	56
3.3.5	El poder de negociación de los compradores o clientes	56
3.4	EXPECTATIVA DEL MERCADO	57
3.4.1	El mercado y su análisis.....	58
3.4.2	Mercado objetivo	59
3.4.3	Tamaño del mercado y tendencias.....	60

CAPÍTULO IV

4.	PROPUESTA DE MEJORA PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE ENTRENAMIENTO PERSONALIZADO REPRESENTATIVO DE LA CIUDAD DE QUITO.....	61
4.1	PRESENTACIÓN DEL MODELO PROPUESTO	61
4.1.1	Modelo propuesto de servicios de planes de entrenamientos.....	62
4.1.2	Estructura del modelo propuesto de servicios de planes de entrenamiento.....	63
4.1.3	Identificación de brechas y oportunidades de mejora.....	63
4.2	DESARROLLO DE LAS ACCIONES A REALIZAR PARA EL MODELO EMPRESARIAL PROPUESTO	64
4.2.1	Eficiencia y calidad.....	64
4.2.1.1	Cumplir expectativas	64

4.2.1.2	Innovación	65
4.2.1.3	Resultados tangibles	66
4.2.1.4	Calidad en el Servicio	66
4.2.2	Clientes	67
4.2.2.1	Captar, retener, recuperar, fidelizar clientes	67
4.2.2.2	Gestión proactiva	68
4.2.2.3	Segmentación	70
4.2.3	Canales de comercialización	72
4.2.4	Finanzas	73
4.2.4.1	Plan financiero	73
4.2.4.2	Inversión, presupuesto y contabilidad	74
4.2.4.3	Ventas	74
4.2.4.4	Rentabilidad	74
4.2.5	La gestión del personal	75
4.2.5.1	Retención y clima laboral	75
4.2.5.2	Capacitación	76
4.3	PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN	77
4.3.1	Plan de trabajo para la eficiencia y calidad	77
4.3.2	Plan de trabajo para canales de comercialización	78
4.3.3	Plan de trabajo para finanzas	79
4.3.4	Plan de trabajo para gestión de personal y cliente	80
4.4	BENEFICIO DE LA PROPUESTA	81
4.4.1	Mejora la estrategia	81
4.4.2	Mejora la gestión reactiva	81
4.4.3	Mejora el modelo de la industria	81
4.4.4	Mejora las finanzas	82
4.5	VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA	82
4.5.1	Entrevista	82

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	85
5.1 CONCLUSIONES.....	85
5.2 RECOMENDACIONES	87
BIBLIOGRAFÍA	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Matriz de ANSOFF	22
Figura 2.	Estrategias de selección de mercado meta.....	24
Figura 3.	Estrategias Corporativas	28
Figura 4.	Modelo de gestión deportiva	32
Figura 5.	Modelo de gestión de planes de entrenamientos	34
Figura 6.	Modelo del Capitán PT	35
Figura 7.	Estructura del Modelo del Capitán PT	36
Figura 8.	Modelo FORCESGYM	47
Figura 9.	FODA del servicio de entrenamiento personalizado	51
Figura 10.	Modelo propuesto	62
Figura 11.	Estructura del Modelo	63
Figura 12.	Brechas	64
Figura 13.	Plan de trabajo para la eficiencia y calidad	77
Figura 14.	Plan de trabajo para canales de comercialización.....	78
Figura 15.	Plan de trabajo para Finanzas	79
Figura 16.	Plan de trabajo para Gestión de personal y clientes	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población que practicó algún deporte durante el mes pasado	2
Tabla 2. Días que practicó deporte durante el mes pasado.....	3
Tabla 3. Horario que practicó deporte durante el mes pasado.....	3
Tabla 4. Lugar donde realiza deporte	3
Tabla 5. Recomendación del mínimo de actividad física según OMS.....	4
Tabla 6. Liderazgo en Costos	21
Tabla 7. Diferenciación	21
Tabla 8. Enfoque de nicho de mercado	22
Tabla 9. Plantilla de brechas.....	24
Tabla 10. Pasos para la implementación	26
Tabla 11. Plan financiero.....	27
Tabla 12. Estrategia de segmentación y posicionamiento.....	29
Tabla 13. Ejemplo de asignación presupuestaria.....	30
Tabla 14. Contenido del modelo de actividades físicas.....	31
Tabla 15. Mapa de procesos	33
Tabla 16. Capitán PT	35
Tabla 17. Índices de precios del consumidor	37
Tabla 18. Índice de Precios del Consumidor en Quito	38
Tabla 19. Tabla de impuestos	39
Tabla 20. Indicadores de cuánto gastan en gimnasios al mes los ecuatorianos.....	40
Tabla 21. Indicadores laborables en Quito – Período Marzo 2018	41
Tabla 22. Indicadores Laborables en Ecuador – Periodo Marzo 2018.....	41
Tabla 23. Niveles socioeconómicos	42
Tabla 24. Estudios de la población de Quito	42
Tabla 25. Grupos socioeconómicos.....	43
Tabla 26. Perfil ecuatoriano respecto al deporte	43
Tabla 27. Acceso a la tecnología en el Ecuador	44
Tabla 28. Acceso a la tecnología en Quito	44
Tabla 29. Perfil estratégico del entorno.....	45
Tabla 30. Variables económicas.....	49

Tabla 31. Variables de desempeño	49
Tabla 32. Entrenadores personales en la web	54
Tabla 33. Información de competidores potenciales	54
Tabla 34. Universidades	55
Tabla 35. Apps de entrenamientos gratuitos	55
Tabla 36. Información de competidores potenciales	56
Tabla 37. Lo que demanda el cliente	57
Tabla 38. Factores de perfil competitivo	59
Tabla 39. Cálculo del tamaño estimado del mercado	60
Tabla 40. Cumplir expectativas	65
Tabla 41. Resultados tangibles	66
Tabla 42. Servicio	67
Tabla 43. Captar	67
Tabla 44. Fidelizar	68
Tabla 45. Retener	68
Tabla 46. Recuperar	68
Tabla 47. Solteros sin hijos	70
Tabla 48. Casados sin hijos	71
Tabla 49. Casados con hijos menores y mayores	71
Tabla 50. Matrimonio sin hijos dependientes	71
Tabla 51. Canales	72
Tabla 52. Marketing	73
Tabla 53. Retener y clima laboral	75

SÍNTESIS

El sedentarismo la falta de ejercicio y de hábitos alimenticios es un problema en nuestras sociedades modernas. Al realizar ejercicio de manera continua o regular causa en el cuerpo un bienestar físico y mental.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo proporcionar información interesante para identificar y describir los hábitos de prácticas deportivas de la población quiteña, con estos insumos identificar a los potenciales clientes para diseñar paquetes de servicios de entrenamientos personalizados en la ciudad de Quito.

Nuestro estudio servirá como material para emprendedores, empresas deportivas, etc. y proporcionar un modelo de implementación de una estrategia empresarial orientada a entrenamientos personalizados que desean encontrar un nicho de mercado al ofertar servicios de paquetes de entrenamientos personalizados, el mercado es amplio ya que ayuda al bienestar de una persona en todas sus dimensiones.

ABSTRACT

The sedentary lifestyle lack of exercise and eating habits is a problem in our modern societies. By exercising continuously or regularly causes physical and mental well-being in the body.

The present research work aims to provide interesting information to identify and describe the habits of sports practices of the population of Quito, with these inputs identify potential customers to design customized training service packages in the city of Quito.

Our study will serve as material for entrepreneurs, sports companies, etc. and provide a model of implementation of a business strategy aimed at personalized training that want to find a niche market by offering personalized training package services, the market is broad because it helps the well-being of a person in all its dimensions.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, es innegable que la práctica física y deportiva cada vez se consolida más como un hábito común en la población y, más en los tiempos libres de las personas, como se evidencia en las últimas cifras publicadas por el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) en relación con la actividad física y deportiva de los ecuatorianos (INEC, 2016).

Lo que puede favorecer en la disminución del sedentarismo en la población, un elemento muy común actualmente. La falta de movimiento es algo muy común en la mayoría de los trabajos o en la vida cotidiana de las personas, donde pasan sentadas varias horas al día frente a un monitor y/o computadora, lo cual ocasiona sobrepeso y obesidad y, por consiguiente un estilo de vida poco saludable (Diario La Hora, 2015).

El sobrepeso y obesidad ya es una tendencia común en la población y que cada vez se está incrementando, de acuerdo con un análisis realizado por la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT), en el Ecuador el 29,9 % de niños entre 5 a 11 años tienen sobrepeso y obesidad y, lo destacable es que el 62,8 % de los adultos de 19 a 59 años presentan dicho problema (Encalada, 2017). Esto puede traer consigo enfermedades crónicas no transmisibles, como diabetes, hipertensión y problemas del corazón, las cuales ocupan los primeros lugares como causas de muerte.

Por tal motivo, es fundamental promover y fomentar hábitos de prácticas de actividades físicas y deportivas en la población del Distrito Metropolitano de Quito, generar un estilo de vida saludable y más a los jóvenes, de los cuales el 58,2% de la población de 12 años declaró no practicar ningún deporte (Sosa, 2017). Es por ello, que el presente trabajo de investigación quiere aportar un servicio de entrenamiento personalizado con distintos paquetes, los cuales se adapten a las necesidades y requerimientos de los clientes que quieren comenzar a practicar actividades físicas o deportivas, mejorando sus condiciones físicas.

CAPÍTULO I

1. PLAN DE INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

La práctica del deporte en la ciudad de Quito ha aumentado notablemente en el transcurso de estos últimos años, como lo evidencian los estudios realizados en la revista “Valor Agregado” de la Universidad de las Américas, sobre el incremento en el deporte participativo que se ha dado en los últimos cuatro años en la ciudad de Quito (García, 2014)

Esto denota un cambio significativo en el comportamiento de los Quiteños en cuanto al cuidado de su salud, ya que han tomado conciencia de los beneficios de realizar actividades físicas y deportivas.

Se propone el diseño de un modelo estratégico y su implementación orientado a entrenamientos deportivos personalizados en la ciudad de Quito.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Uno de los mayores problemas de la población de Quito actualmente, es la falta de hábitos deportivos, saludables y alimenticios. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo 2016, sobre las costumbres y prácticas deportivas en la población ecuatoriana:

Tabla 1. Población que practicó algún deporte durante el mes pasado

Descripción	Si (%)	No (%)	Total de población
Población de 12 años y más	41,8	58,2	12.052.548

Fuente: (INEC, 2016)

Tabla 2. Días que practicó deporte durante el mes pasado

Descripción	De 1 a 4 días (%)	5 a 12 días (%)	13 días en adelante (%)	Total de población
Población de 12 años y más que practicó algún deporte	42,9	36,4	20,7	5.043.516

Fuente: (INEC, 2016)

Tabla 3. Horario que practicó deporte durante el mes pasado

Descripción	Promedio días	Promedio Horas
Población de 12 años y más que practicó algún deporte	9	2

Fuente: (INEC, 2016)

Tabla 4. Lugar donde realiza deporte

Descripción	Vivienda	Gimnasio	Espacios públicos	Establecimientos educativos
Población de 12 años y más que practicó algún deporte	7,7%	5,1%	69,2%	30,9%

Fuente: (INEC, 2016)

Según publicación realizada por El Diario “han subido a cifras alarmantes las enfermedades producidas por los negativos hábitos alimenticios, pues durante el año 2013 se registraron miles de muertes. De ellas, más del 18 % correspondieron a la diabetes, enfermedades por hipertensión y del corazón” (Bowen, 2015).

De acuerdo con la maestra Nutricionista Mae Moreno, de la Universidad San Francisco de Quito, la escasez de tiempo, el cansancio, la violencia e inseguridad, han sido los principales factores que conllevan al sedentarismo (Aguinda, 2015)

El Sedentarismo en la población del Distrito Metropolitano de Quito ha aumentado en los últimos años de acuerdo con el Municipio capitalino, “7 de cada 10 habitantes de Quito son sedentarios; un igual número de estudiantes de la ciudad de Quito son sedentarios” (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2014). La inactividad física es el cuarto factor de riesgo de mortalidad en el mundo; cinco de los diez factores de riesgo identificados por la OMS como determinantes para el desarrollo de enfermedades crónicas, están estrechamente relacionados con la alimentación y el ejercicio físico (OMS, 2018).

Según datos presentados por el Ministerio del Deporte, se estima que aproximadamente el 89% de los ecuatorianos realiza menos de treinta minutos de actividad física por día y que, el 72% de los ciudadanos practica solamente una hora de deporte al mes. Se estima además que, un 71% de ecuatorianos catalogados como sedentarios padecen graves problemas de salud, por lo que, se puede decir que un porcentaje importante de la población no logra realizar el mínimo de actividad física recomendado por la OMS (Ministerio del Deporte, 2011).

Tabla 5. Recomendación del mínimo de actividad física según OMS

Descripción	Mínimo de actividad física
Niños y jóvenes de 5 a 17 años	60 minutos diarios
Adultos de 18 a 64 años	150 minutos semanales
Adultos de 65 en adelante	150 minutos semanales

Fuente:(OMS, 2010)

1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.3.1 Objetivo general

Proponer un plan de implementación de un modelo estratégico orientado a entrenamientos deportivos personalizados en la ciudad de Quito.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar los hábitos de prácticas deportivas en los tiempos libres, situación económica e identificar a los potenciales clientes de la población quiteña urbana.
- Realizar un análisis de la situación actual en una institución deportiva de entrenamiento en la ciudad de Quito.
- Realizar un análisis de brechas con respecto a un modelo de entrenamiento deportivo de la industria.
- Establecer una estrategia empresarial orientada a ofertar planes de entrenamientos personalizados en la ciudad de Quito.
- Generar un plan de implementación de la estrategia propuesta.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Justificación Teórica

La propuesta de implementar una estrategia de paquetes de entrenamientos personalizados de nivel básico y avanzado, está dirigida tanto para hombres y mujeres que deseen mejorar su calidad de vida a través de hábitos de prácticas físicas o deportivas, pero sin tomar los riesgos que implican ciertos deportes.

Realizar un análisis de la situación actual de implementar paquetes de entrenamientos personalizados con sustento en las estadísticas y cuestionarios realizados en la ciudad de Quito urbano.

Análisis de las fuerzas competitivas del mercado para poder brindar el servicio de entrenamientos personalizados.

Elaborar el diseño de un modelo de estrategia deportiva para lograr la diferenciación y obtener una ventaja sostenible sobre sus competidores.

1.4.2 Justificación Metodológica

La realización del análisis propuesto se llevará a cabo a través de la utilización de diferentes metodologías técnicas de investigación.

Se utilizaría muestreos mediante la aplicación por conglomerados polietápicos, mediante estratificación aleatoria y aleatoria simple.

Como instrumento para la obtención de datos del estudio se utilizaría el cuestionario.

También utilizar distintas técnicas de análisis de datos y de procesamiento informático, con la finalidad de obtener resultados consistentes y fiables con el objetivo

de la presente investigación. Además, se utilizarán programas informáticos específicos en las diferentes fases, ya sea en la introducción de datos, en el mantenimiento de la base, o en el procedimiento estadístico propiamente dicho.

Realizar un análisis de la situación actual de implementar paquetes de entrenamientos personalizados e investigaremos las fuerzas competitivas del mercado.

Manejar modelos deportivos de la industria y compararlos con la situación actual para descubrir las brechas y elaborar el diseño de un modelo de estrategia deportiva para lograr la diferenciación y obtener una ventaja sostenible sobre sus competidores y la implementación de la estrategia.

Como instrumento para la validación del modelo empresarial propuesto del presente estudio se utilizaría la entrevista.

1.4.3 Justificación Práctica

El presente trabajo de investigación busca potenciar el mercado del deporte, convirtiendo a los deportistas en futuros clientes que desean paquetes de entrenamientos personalizados para el cuidado de su salud y emprendimiento en este sector a través de un diseño de la estrategia diferenciada.

1.5 MARCO DE REFERENCIA

1.5.1 Marco Teórico

Se analizara los modelos empresariales como del entrenador personal como profesional emergente, Manel Valcarce es un consultor español y realizador del libro de Marketing y Venta de Entrenamiento Personal y principal organizador congreso de entrenadores personales en España, escogimos su modelo de negocios para entrenadores personales.

También tenemos al Dr. Daniel Carranza Bautista que presenta su modelo de actividades físicas.

El modelo de gestión de planes de entrenamientos de María Paula Gallegos y el modelo del Capitán PT del español José Luis Velasco es un profesional de alta trayectoria y pionero en el campo de entrenamiento personal en España.

1.5.2 Marco Conceptual

Los conceptos a tomarse en cuenta dentro del presente trabajo de investigación serán los siguientes:

- **Actividad Física:** Se considera actividad física a cualquier movimiento corporal producido por los músculos esqueléticos que exija gasto de energía (OMS, 2018)
- **Análisis de brechas:** Es una herramienta de análisis para comparar el estado y desempeño real de una organización, estado o situación en un momento dado, respecto a uno o más puntos de referencia seleccionados de orden local, regional, nacional y/o internacional. El resultado esperado es la generación de estrategias y acciones para llegar al referente u objetivo futuro deseado (Ruiz, 2015).
- **Deportista:** Persona que se dedica a una práctica o actividad deportiva, donde el cuerpo asimila la resistencia al trabajo físico (Word Reference, 2018)
- **Entrenamiento Deportivo:** es una actividad atlética sistemática de larga duración, ordenada de manera progresiva e individual, dirigida a transformar las funciones fisiológicas y psicológicas humanas (Biciclub, 2013)
- **Emprendimiento:** La persona que emprende y se determina a hacer y ejecutar, con resolución y empeño, alguna operación considerable y ardua". También se le describe como "Señor esforzado y emprendedor de hazañas notables, como su padre" (Negocios Online, 2018)
- **Estrategia empresarial:** En una palabra, es ventaja competitiva. El único propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores.

La estrategia corporativa supone, así, un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente (Ohmae, 1982).

- **Entrenamiento personalizado:** El entrenamiento personalizado es una actividad y un proceso a través del cual la persona aumenta las habilidades físicas y conocimientos necesarios para conseguir los beneficios del ejercicio regular, de una manera segura y eficiente.
- **F.O.D.A.** Evaluación general de las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A) e la empresa. Las fortalezas incluyen capacidades internas, recursos y factores situacionales positivos que podrían ayudar a la empresa a atender a sus clientes y lograr sus objetivos. Las debilidades incluyen las limitaciones internas y los factores situacionales negativos que podrían interferir con el desempeño de la empresa. Las oportunidades son factores o tendencias favorables en el entorno externo que la empresa podría ser capaz de aprovechar a su favor. Y las amenazas son factores o tendencias externas y desfavorables que podrían presentar desafíos al desempeño. (Kolter, 2010)
- **Innovación:** Cuando se implementa algo nuevo que añade valor y se cuenta con un parámetro para medir ese extra que se consiguió. Se puede aplicar de diferentes formas, pero la mejor forma de innovación es la que suma sostenibilidad a cada una de las áreas del lugar de trabajo.
- **Marketing:** Es un proceso social y directivo mediante el que los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio rentables y cargadas de valor con los clientes. La doble meta del marketing es atraer nuevos clientes mediante la promesa de un valor superior y conservar a los actuales mediante la entrega de satisfacción (Kotler & Armstrong, 2013).
- **Misión:** Describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, que hacemos y porque estamos aquí”, una declaración de misión bien planteada comunica el propósito de una compañía en un lenguaje lo bastante

específico para darle a la compañía s propia identidad (Thompson, Strickland, & Gamble, 2012).

- **Polietápicos:** Es un tipo de diseño de investigación de un proyecto para recoger datos a través de una encuesta de opinión que, se halla dividido en distintas etapas de planificación y ejecución (Encuestas de Opinión, 2008).
- **Perfil estratégico del entorno:** Conjunto de variables o factores clave del entorno que se representan de manera gráfica con el denominado perfil estratégico del entorno. Se valora el comportamiento de cada uno de los factores clave del entorno en una escala que habitualmente suele ser de uno a cinco puntos: muy negativo, negativo, indiferente, positivo y muy positivo. Es una valoración subjetiva por parte de la dirección de la empresa puesto que distintos analistas podrían llegar a resultados diferentes. Es una herramienta sencilla y fácil de interpretar, que pone de manifiesto las Oportunidades del entorno (picos hacia la derecha) y las Amenazas (picos a la izquierda) (Guerras & Navas, 2015)
- **Visión:** Retrata el horizonte de negocios futuro de la empresa (“hacia dónde vamos”). La característica definitoria de una visión estratégica es lo que menciona sobre el futuro curso estratégico de la empresa “la dirección que seguimos y nuestras aspiraciones para el fututo” (Thompson, Strickland, & Gamble, 2012)
- **Ventaja competitiva:** Proviene de la capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores con más eficacia con productos y servicios que los consumidores aprecien mucho, o con más eficiencia, a un menor costo (Thompson, Strickland, & Gamble, 2012)
- **Segmentación:** Consiste en dividir un mercado en segmentos pequeños de compradores con diferentes necesidades, características o comportamientos que pueden requerir estrategias o mezclas de marketing diferenciadas.
- **Nicho de mercado:** Una estrategia de cobertura de mercado en la cual la empresa busca una gran participación de uno o varios segmentos o nichos (Kotler & Armstrong, 2013).

1.6 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

1.6.1 Método Teórico

- Método analítico-sintético: Permitirá desarrollar el análisis y la síntesis del presente tema de investigación y, proporcionará a partir de la situación actual una estructura global de los fenómenos o de los principales elementos del tema.
- Método inductivo-deductivo: A través de estos métodos se logrará obtener conclusiones sobre determinados hechos previamente analizados, partiendo de lo general a lo específico o viceversa, con ello se podrá percibir como consiguen asociarse determinados fenómenos.

1.6.2 Método Empírico

Se aplicará el método empírico por medio de la aplicación de sus herramientas como lo son: las observaciones, y entrevistas, mismas que permitirán obtener datos reales que serán analizados e interpretados.

1.6.3 Tipos de estudio

1.6.3.1 Estudio Exploratorio

Este tipo de estudio permitirá a través de la exploración destacar los aspectos fundamentales de los hábitos deportivos que presentan los habitantes de la ciudad de Quito, en relación con el cuidado de la salud. Además, permitirá investigar los problemas del comportamiento de la población quiteña que, afecten su estado de salud.

1.6.4 Tipos de fuente

1.6.4.1 Fuentes de información

Las fuentes de información que se utilizarán en el desarrollo de la presente investigación serán: primarias y secundarias, las mismas se articularán de acuerdo se vayan presentando durante el proceso.

- Fuentes primarias: La información que se obtenga de fuentes primarias será a través de la aplicación de entrevistas y cuestionarios a personas que estén relacionadas en forma directa con el tema de investigación.
- Fuentes secundarias: con el propósito de lograr los objetivos de la presente investigación se utilizarán algunas fuentes bibliográficas y documentos publicados en los últimos 10 años.

1.6.4.2 Selección de instrumentos de investigación

Los instrumentos y herramientas que se utilizará en la investigación y recolección de datos en relación con los hábitos de prácticas de actividades deportivas de la población de la ciudad de Quito, en cuanto al cuidado de su salud:

- Entrevistas.
- Bibliografías.

1.7 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA LA EJECUCIÓN

Para el desarrollo del presente proyecto de investigación, se llevarán a cabo las siguientes actividades:

- Planificación del proyecto de investigación y sus fases.
- Levantamiento de información de interés a través de fuentes primarias y secundarias.
- Análisis de la información levantada.
- Análisis de un modelo deportivo.
- Análisis de las brechas.
- Desarrollo de la estrategia de planes deportivos.
- Implementación de la estrategia.

1.8 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

La población para el presente tema de investigación se definió de acuerdo a la población de Quiteña.

1.9 ÁREA DE INFLUENCIA

El área de influencia se concentra en la ciudad de Quito.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 CONCEPTOS DEPORTIVOS

2.1.1 Fundamentación legal

La Constitución de la República del Ecuador, referente al régimen del buen vivir, en la sección sexta, indica lo siguiente en el artículo 381:

El Estado protegerá, promoverá y coordinará la cultura física que comprende el deporte, la educación física y la recreación, como actividades que contribuyen a la salud, formación y desarrollo integral de las personas; impulsará el acceso masivo al deporte y a las actividades deportivas a nivel formativo, barrial y parroquial; auspiciará la preparación y participación de los deportistas en competencias nacionales e internacionales que, incluyen los Juegos Olímpicos y Paraolímpicos y; fomentará la participación de las personas con discapacidad (Asamblea Constituyente de la República del Ecuador, 2008)

De igual forma, la Ley de Deporte, Educación Física y Recreación, estipula las funciones y atribuciones del ministerio, en el Título II, artículo 14:

- Proteger, propiciar, estimular, promover, coordinar, planificar, fomentar, desarrollar y evaluar el deporte, educación física y recreación de toda la población, incluidos las y los ecuatorianos que viven en el exterior.
- Auspiciar la masificación, detección, selección, formación, perfeccionamiento, de las y los deportistas, prioritariamente a escolares y colegiales del país, además de la preparación y participación de las y los deportistas de alto rendimiento en competencias nacionales e internacionales, así como capacitar a técnicos, entrenadores, dirigentes y todos los recursos humanos de las diferentes disciplinas deportivas (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, Art. 14, 2010)

2.1.2 El entrenamiento personalizado

El entrenamiento personalizado es una actividad y proceso a través del cual una persona mejora sus habilidades físicas de una manera eficaz y eficiente, a través de conocimientos necesarios para conseguir los beneficios del ejercicio regular (Telentrenador, 2018).

Los encargados o responsables de definir un entrenamiento personalizado son profesionales y expertos en el tema de actividad o entrenamiento físico y, gracias a sus conocimientos y experiencias, tienen la capacidad de definir de acuerdo con la persona una guía eficiente acorde a sus condiciones físicas, para asegurar el cumplimiento de los objetivos individuales de la persona.

El entrenamiento personalizado es definido por, profesionales cualificados en actividad física que, prescriben ejercicios, motivan y fijan metas de forma individualizada, teniendo en cuenta las condiciones físicas y los objetivos de cada una de las personas. Y el éxito de este entrenamiento radica en los beneficios y la satisfacción obtenida por la atención personalizada que recibe cada persona (Cuídate Plus, 2018).

Un Entrenador Personal es un profesional de la salud que utiliza una evaluación y entrevista individualizada para obtener, motivar, educar y desarrollar un programa de ejercicio seguro y efectivo, de acuerdo con el estado de salud, capacidad, necesidades y metas del cliente. Además, va a determinar si el cliente debe ser derivado a otro profesional de la salud (como un terapeuta, nutricionista o especialista en el campo de la medicina), en función de los factores de riesgo presentes en cada caso (Smith, 2008)

Es fácil identificar las ventajas de un entrenamiento personalizado, ya sea por contar con la vigilancia o mirada atenta de un profesional que, define el entrenamiento de acuerdo con las condiciones físicas de cliente, sino también por las siguientes razones:

a.- Motivación.

Una de las principales razones del abandono de las personas que se apuntan a un gimnasio, es la falta de fuerza de voluntad para ir de manera regular a

realizar actividad física y deporte. Este es un problema que afecta sobre todo a los principiantes, aquellos a los que más se recomienda el asesoramiento de un entrenador personal, pues entre sus ventajas más destacadas se encuentra el aumento de motivación que deposita éste profesional en su cliente, ya que le impulsa a seguir un programa de entrenamiento de manera consistente y constante, formando poco a poco el hábito de ejercitarse.

b.- Evitas lesiones.

Una mala práctica o un mal ejercicio, es la causa principal de lesiones. Las posturas, las repeticiones, todo se aprende y se consigue gracias al entrenador personal que explicará cada ejercicio, la postura correcta de realizarlo y como no hacerlo.

c.- Comodidad.

La necesidad de desplazarse al lugar donde comienza una clase de actividad física o deporte es una de las causas de abandono. Para un entrenador personalizado este elemento no aplica, ya que él se traslada hasta el domicilio o lugar de preferencia del cliente, proporcionando el material o los implementos que se van a necesitar.

d.- Individual.

El servicio es adaptado a los requerimientos que necesitan cada cliente, tanto físico como alimenticio según sea el caso. El entrenador está junto al cliente en todo momento, cuidando las posturas, la carga y se asegura que cumpla sus repeticiones.

e.- Resultados.

Con un entrenador personal este proceso se acelera. El principal motivo es la ausencia de distracciones, la flexibilidad de horarios y la motivación del entrenador, ya que el entrenador tiene la responsabilidad de lograr los objetivos de sus clientes (Farfán, 2017).

2.1.3 Mercadeo deportivo

El mercadeo o marketing deportivo va enfocado a promocionar la participación de actividades físicas y deportivas, así como también la venta de productos y servicios relacionados a los mismos.

El marketing deportivo es una ramificación del marketing, su definición básica es “la actividad humana que satisface necesidades y deseos del consumidor mediante procesos de intercambio” (Kolter, 2010). Pero cuando se habla de marketing deportivo este se enfoca en la promoción de eventos deportivos y equipos, como a la promoción de otros productos y servicios a través de eventos y equipos deportivos (Velázquez, 2015)

Es una disciplina que se basa en la aplicación de técnicas de comercialización, promoción, comunicación y distribución al ámbito del deporte. Uno de los fundadores del sport marketing en la actualidad es Philip Knight, cofundador de Nike y CEO de Nike hasta 2004. Este fue el impulsor de contratos millonarios con atletas y uno de los responsables de convertir el calzado e indumentaria deportiva en verdaderos artículos de lujo, con un posicionamiento claramente diferenciado respecto a su competencia. A partir de entonces, fueron muchas las marcas que adoptaron esta misma filosofía y emprendieron su camino hacia la asociación con los valores del deporte y los deportistas (Gilibets, 2013)

Los especialistas en mercadeo Jaime Rivera Camino y Víctor Molero Ayala, a través de su libro “*Marketing y fútbol: el mercado de las pasiones*”, establecen el marketing deportivo como “conjunto de actividades enfocadas a conocer y satisfacer las necesidades de las personas interesadas en el consumo del deporte, a través de la creación e intercambio de deseos y satisfactorias, entre organismos y personas, de manera voluntaria y competitiva” (Rivera & Molero, 2012)

El marketing deportivo se divide en los siguientes tipos:

- Marketing de eventos deportivos: Los eventos deportivos son cada vez más numerosos y más dependientes de patrocinadores, sponsors y del propio marketing publicitario que rodea a un acontecimiento de este tipo. Sin duda, el

papel del marketing se vuelve fundamental con un doble objetivo: por un lado, comunicar y promocionar el evento deportivo; por otro, dar visibilidad y retorno a los patrocinadores y marcas que han invertido y apostado por el evento.

- Marketing de deporte en general: El deporte constituye un pilar fundamental de la sociedad y, por eso, tanto entidades públicas como asociaciones particulares dedican tiempo y esfuerzo a la promoción de los hábitos saludables asociados a la práctica deportiva. Lógicamente, esta tipología se fundamenta en la emisión de mensajes genéricos que suelen apelar a los beneficios asociados a su práctica, así como también, suele ir de la mano de la difusión de los buenos hábitos alimentarios.
- Marketing de productos o servicios deportivos: Se trata de promover la venta de otros productos a través del deporte. De esta manera, dichos productos o servicios se asocian a los valores intrínsecos de un deporte o deportista, para conseguir atraer a su mismo público objetivo y mejorar el engagement (Gilibets, 2013)

2.1.4 Consumidor deportivo

La definición de consumidor deportivo está relacionada con el concepto básico de consumidor, el cual “es una persona u organización que consume bienes o servicios que los productores o proveedores ponen a su disposición y que, decide demandar para satisfacer algún tipo de necesidad en el mercado” (Economipedia, 2018).

El consumidor deportivo, es aquella persona que consume algún producto o servicio relacionado con el deporte, ya sea como espectador acudiendo a algún acontecimiento deportivo, o bien de forma indirecta a través del medio de comunicación de masas. El consumidor suele ejercer un efecto como audiencia, generando así, una estrecha relación entre actor y consumidor deportivo en un deporte concreto (Biodic, 2018)

2.2 TEORÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL MODELO EMPRESARIAL DE LAS ACTIVIDADES DEPORTIVAS

2.2.1 Matriz de PEST

Para diseñar una estrategia para los entrenamientos personalizados es necesario la descripción del análisis del entorno. Por ello, para darle una mayor solidez a la evaluación del entorno, se utiliza por lo general la matriz PEST, la cual expone la situación el contexto político, económico, social y tecnológico, y de esta manera convalida la estrategia (Díaz, 2015).

- Factores Económicos: Comprende estudiar y develar los ciclos relacionados con la economía, pero redactados de manera explorativa, sin expresar tácitamente ninguna afirmación positiva respecto a la estrategia directriz.
- Factores Tecnológicos: El desarrollo de este factor es importante porque el momento tecnológico se puede constituir en valor diferencial. Es así como la incorporación de una nueva tecnología representa una reducción de costos de fabricación, sin embargo, esta no necesariamente puede repercutir en el precio al consumidor, sino en un incremento de la rentabilidad; todo esto en relación directa con la estrategia directriz.
- Factores Políticos: La estabilidad es tal vez el tema de mayor importancia para este apartado, pero entendemos que estabilidad no es sinónimo de democracia, sino de continuidad en las políticas. Por ejemplo, una dictadura representa una situación de estabilidad en cuanto se mantenga en el poder.
- Factores Sociales: En la misma línea que los factores políticos, en este ítem no existe nada malo o bueno, sino simplemente la labor es para determinar si la empresa es inviable o viable. Todo ello analizado desde el punto de vista del emprendimiento que se desea realizar.
- Análisis interno: El análisis interno es la medición entre el estado actual de la organización y el modelo deseado el cual evidentemente podrá ser competitivo con relación a la estrategia elegida. Tras la evaluación, se determinara las

actividades que se deben realizar para potenciar y dinamizar la organización empresarial y así alcanzar el modelo (Díaz, 2015).

2.2.2 Las cinco fuerzas de Michael Porter

Analizando el entorno con la matriz de PEST lo siguiente será evaluar el entorno competitivo, por lo general se utilizan las cinco fuerzas de Michael Porter.

El carácter e intensidad de las fuerzas competitivas nunca son iguales para cada industria.

El modelo de competencia de las cinco fuerzas: Es la herramienta más poderosa y utilizada para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una (Thompson, Strickland, & Gamble, 2012)

Las cinco fuerzas de Michael Porter:

- La amenaza de nuevos competidores: Se refiere a las posibilidades del ingreso de nuevos competidores al mercado.
- El poder de negociación de los clientes: Los clientes se encuentran muy cercanos a la toma de decisiones, es decir, los clientes tienen capacidad para determinar factores relevantes en detalles y precios de los servicios/productos, sin embargo, en sentido opuesto, cuan lejanos están estos de negociar.
- El poder de negociación de los proveedores: En esta parte lo que se mide de la capacidad de presión que pueden ejercer los proveedores respecto a los servicios.
- Amenaza de productos competidores: Estos pueden ser productos similares y /o sustitutos. En este espacio se debe tener en consideración la matriz y la estrategia, debido a que se puede tratar de productos similares, pero para mercados pequeños y emergentes. En algunos casos, las grandes empresas los

dejan crecer un poco y si sienten que pueden convertirse en una amenaza potencial, entonces simplemente los compran.

- Rivalidad entre competidores: En este punto se evalúa la situación entre los competidores con la finalidad de determinar el tipo de competencia. Así tenderemos que si las empresas competidoras tienen niveles relativamente parejos y/o productos muy parecidos, entonces las rivalidades se limitan al precio y al esfuerzo de los vendedores. Si en cambio los competidores están concentrados en un segmento del mercado, esto puede abrir posibilidades (Díaz, 2015).

2.2.3 Estrategias

Los especialistas de la estrategia Arthur Thompson, Lonnie Stricklan y Jhon Gamble a través de su libro “Administración Estratégica” establecen que “al realizar el análisis del entorno debemos pensar estratégicamente en el ambiente externo e interno de la empresa y elaboramos una visión estratégicamente del lugar hacia donde necesita dirigirse la organización” (Thompson, Strickland, & Gamble, 2012).

Michael Porter al enfrentar las cinco fuerzas de la competencia enunció las tres estrategias genéricas que conducen hacia el éxito que son liderazgo global en costos, diferenciación y de enfoque o de concentración de mercado y así obtener la ventaja competitiva (Porter, 2008)

Tabla 6. Liderazgo en Costos

Efecto principal	Requisitos
Producto se venden a menor precio que la competencias	Prácticas de economía de escala
Mejoramiento de la rentabilidad gracias al volumen de rentas logrados	Buena gestión de compras
	Garantizar calidad mínima
	Mejoramiento continua de la productividad
	Control minucioso de costes de producción y de gastos administrativos y de ventas
	Disponibilidad de efectivos para aprovechar descuentos de los proveedores
	Transformación de costos fijos en variables
	Absorción de costes fijos

Fuente: (Araque, 2018)

Tabla 7. Diferenciación

Efecto principal	Requisitos
Precio alto en el mercado	Mejoramiento continuo de la calidad del producto
Mejoramiento de la rentabilidad gracias al margen de contribución logrado	Desarrollo constante de la creatividad e innovación
	Preocupación permanente por los cambios en los gustos y preferencias de clientes
	El valor agregado como preocupación continua
	Control de costos que garanticen un precio acorde a las características del producto
	Garantizar la confianza y seguridad en el producto que adquiere el consumidor
	Búsqueda de productos exclusivo

Fuente: (Araque, 2018)

Tabla 8. Enfoque de nicho de mercado

Efecto principal	Requisitos
Mejoramiento de la rentabilidad gracias al aprovechamiento de las ventas en grupos de consumidores que no están siendo atendidos por la competencia	Segmentación del mercado
	Identificación de los nichos del mercado
	Garantizar la confianza y seguridad en el producto que adquiere el consumidor
	Búsqueda de productos exclusivo

Fuente: (Araque, 2018)

Con las tres estrategias descritas anteriormente es importante tomar en cuenta que “La elección de cuál estrategia genérica usar es quizás el compromiso estratégico más importante que una empresa hace, pues tiende a dirigir el resto de las acciones estratégicas que la empresa emprenderá” (Thompson, Strickland, & Gamble, 2012).

La Matriz de Ansoff (matriz producto-mercado) fue creada en 1957 por Igor Ansoff en el año de 1957 y sirve para establecer la dirección estratégica de crecimiento de una empresa, son los siguientes:

		PRODUCTO	
		ACTUAL	NUEVO
MERCADO	ACTUAL	Incremento de penetración del mercado	Desarrollo del producto
	NUEVO	Desarrollo del mercado	Diversificación

Figura 1. Matriz de ANSOFF

- Incremento de penetración del mercado: Una estrategia de penetración de mercado intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotécnica.
- Desarrollo del mercado: Implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas.
- Desarrollo de los productos: Es una estrategia que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento o la modificación de los productos o servicios actuales.
- Diversificación: Existen tres tipos de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y de conglomerados, en general, las estrategias de diversificación se vuelven menos populares ya que las empresas encuentran más dificultades para manejar diversas actividades de la empresa. (David, 2003)

2.2.3.1 Formulación de la estrategia

Con esta perspectiva, se observa que los planes de entrenamiento giran en la segmentación de los clientes y se escoge esta estrategia que está orientadas a la edad, estado civil, etapa de la vida, capacidad adquisitiva, tiempo, psicográficas, geográficas, estilo de vida etc.

En el caso del entrenamiento personal, una gran estrategia de diferenciación es sencillamente dirigirse únicamente a aquellos clientes que se pueda atender.

Escogida la estrategia de segmentación, se debe realizar un análisis de los diversos segmentos y decidir cuáles y cuántos clientes, pueden ser atendidos, el mercado es grande y se los debe segmentar, un segmento de cliente es menos atractivo si contiene muchos competidores y los precios no son muy rentables.

En la figura 2 se muestra que se puede atender al mercado de forma muy amplia de manera masiva o de manera muy estrecha de manera personalizada (Kotler & Armstrong, 2013)



Figura 2. Estrategias de selección de mercado meta

Fuente: (Kotler & Armstrong, 2013)

Para el análisis se han escogido dos estrategias que son: los nichos de mercado y la personalización. Los nichos de mercado tienen un mayor conocimiento de las necesidades del cliente que no encuentran satisfechas sus necesidades, puede ser altamente rentable e implica riesgos más elevados (Kotler & Armstrong, 2013) en el extremo se encuentra la personalización que se confecciona a la medida y necesidades del cliente y ha hecho que las relaciones con los clientes sean más importantes que nunca (Kotler & Armstrong, 2013) en este segmento están los entrenamientos personalizados, entrenamiento en parejas o en grupos reducidos.

2.2.4 Análisis de brechas

Se identifican las brechas que existen, al realizar el análisis de la situación actual y la situación futura, a través de un modelo de negocio deportivo de entrenamientos personalizado existente, pueden medirse de manera cuantitativa o conceptual para organizar y comprender ideas y un plan que abarque las acciones para cerrar la brecha (Mikoluk, 2013).

Cada plantilla debe contener los siguientes componentes:

Tabla 9. Plantilla de brechas

Plantilla
Estado actual
Estado futuro
Identificación de la brecha
Descripción de la brecha
Factores y responsables de la brecha
Soluciones acciones y propuestas

Fuente: (Mikoluk, 2013)

La plantilla para el análisis de brechas debe incluir todos los atributos ideales.

A continuación se describe los componentes de la plantilla:

a.- Las descripciones de los estados.

- Estado actual: Analizamos todos los atributos e identificar las debilidades que se desean mejorar de la situación actual se realiza un listado de los aspectos positivos que se esperan que se optimice. Pueden ser extenso, específico, cuantitativo y cualitativo (Mikoluk, 2013).
- El estado futuro: Es la condición ideal de los atributos o debilidades que se desea mejorar y puede ser específico o genéricos (Mikoluk, 2013)

b.- Identifica y describe la brecha

- En este momento del análisis, se identifica y describe la brecha.
- Identificación de la brecha: Identificamos si existe la brecha entre el estado actual y el estado futuro (Mikoluk, 2013).

c.- Factores, soluciones y plan de acción.

- Se identifican todos los factores responsables de las diferencias y, se usarán para generar una lista de todas las posibles soluciones y planes de acción que deber ser específica, objetiva y relevante, entre el desempeño actual y el desempeño futuro (Mikoluk, 2013).

2.2.5 Implementación de las estrategias

Implementación: La implementación está constituida por una serie de pasos preliminares a la ejecución de la estrategia. Representa una preparación previa en términos de asignación de recursos y capacidades, para que la ejecución no solamente sea posible sino también eficiente y eficaz, desde todos los ángulo (Chiavenato, 2017)

La implementación implica necesariamente las siguientes medidas previas:

Tabla 10. Pasos para la implementación

Implementación
Asignación de recursos
Capacitación del talento humano y desarrollo de equipo para ampliar las habilidades y capacidades necesarias.
Cambios en la arquitectura organizacional como en la cultura corporativa
Formación y preparación de los administradores y líderes sobre las nuevas exigencias que exige la estrategia
Reuniones de comunicación y esclarecimiento de los objetivos organizacionales y de la estrategia para lograrlo
Apoyo, colaboración y compromiso de toda las personas involucradas
Definición de metas y objetivos individuales y grupales

Fuente: (Chiavenato, 2017)

2.3 MODELOS EMPRESARIALES DE LA INDUSTRIA DE LAS ACTIVIDADES DEPORTIVAS

Se investigan modelos de la industria que se utilizan actualmente de Modelo de Gestión para el Servicio de Actividades Físicas o deportivas de Dr. Daniel Carranza Bautista, de un modelo de Colombia de la tesis de planes de entrenamientos de María Villegas Gallegos, del español Manel Valcarce y por último del modelo español de “Capitán PT”.

2.3.1 El modelo de Manel Valcarce y Diego Moya

Manel Valcarce y Diego Moya, son dos de los grandes expertos del sector fitness en el territorio español, presentan las consideraciones, las estrategias y las acciones que pueden implementarse en un servicio de planes de entrenamiento.

2.3.1.1 Consideraciones

Antes de realizar cualquier emprendimiento debemos analizar el plan financiero que tendrá lo siguiente:

Tabla 11. Plan financiero

Plan Financiero

Se debe exponer la idea que problema se resuelve en el mercado
Que producto vamos a ofrecer que pueden ser entrenador autónomo, empresa de entrenadores a domicilio, etc.
Un análisis de la competencia
Un análisis financiero del proyecto
Financiamiento del proyecto

Fuente: (Valcarce & Moya, 2016)

2.3.1.2 Objetivos

Los autores del modelo proponen que lo primero que debe definirse son los objetivos a alcanzar que pueden ser realistas y concretos, como el servicio de entrenamiento personalizado es exclusivo y de calidad, va a un segmento de la población de poder adquisitivo, por lo que no puede plantear un objetivo de ventas muy elevadas y debe estar direccionado con la estrategia de la misión y visión.

Los objetivos que proponen son los siguientes:

- Excelencia del servicio al cliente
- Rentabilidad a corto plazo
- Supervivencia en el mercado

Se define las estrategias a utilizar en el plan de entrenamiento y establecer las acciones y recursos a utilizar para alcanzar los objetivos.



Figura 3. Estrategias Corporativas

Fuente: (Valcarce & Moya, 2016)

2.3.1.3 Estrategia corporativa

En los planes de entrenamientos el autor propone en la estrategia corporativa lo siguiente:

La estrategia corporativa definen la visión, misión, el negocio y la estrategia competitiva de la empresa, en la estrategia competitiva o genérica que en el caso de entrenamiento personal esta estrategia está claramente definida puesto que la ventaja competitiva se basa en la diferenciación y en la segmentación del mercado, a diferencia con otras propuestas de negocios como por ejemplo los gimnasios a bajo coste. A la estrategia corporativa se define la estrategia de cartera (mercados a los que dirigirnos y productos), como las estrategias de segmentación y posicionamiento (segmentos de esos mercados elegidos y como se van a posicionar) (Valcarce & Moya, 2016).

2.3.1.4 Estrategia de segmentación y posicionamiento

Estas dos estrategias se definirán según la relación producto-mercado de la matriz de Ansoff (1957), también por el segmento estratégico al que se quiera dirigir, así como el posicionamiento determinado según las características del servicio, los elementos diferenciadores, la imagen que se desea transmitir, etc.

Tabla 12. Estrategia de segmentación y posicionamiento

Estrategia	Descripción
Estrategia de segmentación	Se debe definir el público a cual va dirigido los planes de entrenamiento definir sus necesidades, deseos y ofrecerles a los clientes el servicio que desea. Vamos a elegir uno varios segmentos de clientes existentes y presentar para cada uno una oferta diferente esta es la estrategia diferenciada puesto que podemos dirigirnos a diferentes clientes en función a sus aspiraciones sobre la actividad física para ofrecerle el servicio que ellos precisan.
Estrategia de posicionamiento	Al servicio de entrenamiento personalizado para diferenciarlos debemos otorgarles unas características significativas basadas en las características generales. Ha de tener importancia y relevancia Innovador, que la competencia no ofrezca Tener un equipo profesional Debe ser rentable tanto para el entrenador personalizado o para una empresa Entendible. Nuestros clientes deben entender claramente el servicio que ofrecemos.

Fuente (Valcarce & Moya, 2016)

2.3.1.5 Marketing mix

Es la última etapa de la estrategia empresarial, cómo se van a ejecutar los objetivos planteados, uno de los tipos de estrategia funcional es la estrategia de marketing y las áreas sobre las que se trabajarán serán sobre el producto-servicio, sus ventas los precios y la comunicación (Valcarce & Moya, 2016).

2.3.1.6 Plan de acción

El plan de acción se basará en las estrategias seleccionadas, con el fin de, conseguir los objetivos planteados en los plazos previstos, de manera que se transforme en algo

tangible, que se convierta en realidad y, asignar los recursos humanos, materiales y financieros necesarios, evaluando los costes previstos priorizando las acciones en función de su urgencia, esto supone la aplicación de distintas tácticas, estas tácticas permitirán seleccionar las acciones concretas y alcanzar de esta forma los fines de la estrategia, estas tácticas están englobadas dentro del marketing mix (producto, precio, plaza, promoción) (Valcarce & Moya, 2016).

2.3.1.7 Asignación presupuestaria

Cuando las acciones están determinadas a realizarse, el emprendedor debe asignar un presupuesto y recursos necesarios para llevar a cabo las diferentes acciones planteadas y recoger el coste de cada acción por separado y expresado en términos monetarios (Valcarce & Moya, 2016).

Tabla 13. Ejemplo de asignación presupuestaria

ESTRATEGIA	ACCIONES	PRESUPUESTO ACCIÓN	PRESUPUESTO
Incorporación de servicio de nutrición	Material de nutrición	\$500	\$850
	Promoción del servicio	\$200	
	Sesiones de seguimiento	\$150	
Captación de nuevos clientes	Promoción por twitter	\$300	\$550
	Promoción en eventos deportivos	\$250	
Videos de entrenamientos	Elaboración de videos	\$500	\$500
TOTAL			\$1.900

Fuente:(Valcarce & Moya, 2016)

El plan de cuentas se culmina con una cuenta estimada de resultados donde se muestra la diferencia entre lo que cuesta poner en marcha el plan y los rendimientos que se espera obtener cuando se concluya con el proceso de implementación de la estrategia (Valcarce & Moya, 2016).

Se debe tomar en cuenta las siguientes variables:

- Gastos fijos y variables
- Número clientes y facturación de los competidores

- Número de clientes potenciales
- Cantidad ventas anuales
- Precio del servicio
- Tamaño del mercado
- IVA

2.3.2 El modelo de Gestión de actividades físicas

Es un modelo de gestión de calidad y está orientado para el servicio de actividades Físicas del Dr. Daniel Carranza Bautista entre sus principales puntos están.

Tabla 14. Contenido del modelo de actividades físicas

Concepto	Características Diferenciales
Comparación referencial interna	Se establece una comparación entre el modelo de gestión vigente y los componentes del modelo propuesto que se pone a consideración, al comparar se realiza un diagnóstico y se identifica los principales procesos, indicadores y objetivos estratégicos que tienen que ver con la calidad del servicio y los ajustes para la implementación operativa con el modelo propuesto y su adaptación a las necesidades de la organización.
Evaluación organizacional	Se realiza una evaluación de la situación actual y las brechas que se generan del modelo de gestión vigente y el modelo de gestión de calidad en los servicios de actividad física y deporte e identificando las principales áreas de oportunidad.
Medición de rumbo	Es la selección de los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo, acordes a las necesidades propias de la organización basada en tres acciones importantes: <ul style="list-style-type: none"> - Los ajustes de los componentes del modelo propuesto en relación con las áreas de oportunidad, las brechas existentes y los objetivos estratégicos. - Fijación de los estándares relacionados con los objetivos estratégicos y los generados por los componentes del modelo propuesto. - Aseguramiento de los estándares de calidad a través de mecanismos de control que permitan monitorear periódicamente los indicadores del modelo de gestión.
Análisis del impacto del modelo	Es la recolección y el análisis de la información generada por el modelo en un período determinado, el cual es fijado por la organización. Este paso permite comparar los resultados obtenidos del modelo, con los resultados generados antes de su implementación.
Identificación de las áreas de oportunidad	Es la detección de las principales áreas de oportunidad que permiten la fijación de proyectos y acciones que contribuyan a la maduración del modelo de gestión puesto.
Establecimiento de las acciones de mejora	Son las acciones que contribuyen al mejoramiento de los principales procesos y procedimientos resultantes de la implementación y maduración del modelo de gestión.

Fuente: (Carranza, 2013)

El especialista Daniel Carranza a través del modelo de gestión de la calidad de las organizaciones que prestan servicios de actividades físicas y deportivas establecen que es una herramienta estratégica como:

La transformación de la realidad de una organización que presta servicios en actividades físicas y deportivas, debe ser asumido también como un conjunto de acciones, distribuidas en etapas y enmarcadas en una estrategia de trabajo, respetando las particularidades de la entidad, es un proceso de transformación a corto, mediano y largo plazo, y que, la maduración del modelo se estima que se alcanza en un periodo de tres años. La forma en que opera el modelo propuesto se desarrolló en el proceso de interacción de todos aquellos elementos que componen la gestión de la organización y de los servicios de las actividades físicas y deportivas que, son ofertados por la misma y cuenta con seis pasos primordiales que pueden estar sujetos a cambios, según sean las necesidades propias de la organización (Carranza, 2013).

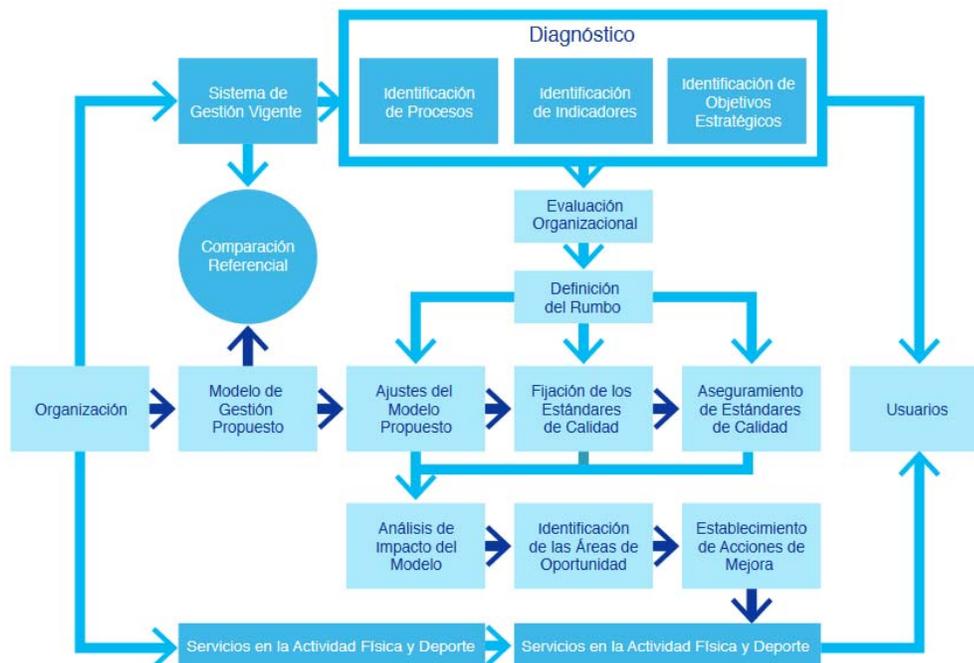


Figura 4. Modelo de gestión deportiva

Fuente: (Carranza, 2013)

2.3.3 El modelo de gestión de planes de entrenamientos

María Paula Gallegos, autora de esta tesis, realizó un análisis de los servicios de planes de entrenamiento, para lo cual, contactó con diferentes personas que conocen del tema.

La autora desarrolló un mapa de procesos para obtener una visión del sistema de gestión de la organización.

Se dividieron en las siguientes áreas:

Tabla 15. Mapa de procesos

Descripción
Generación de valor
Finanzas
Clientes
Procesos internos
Aprendizaje y crecimiento

Fuente:(Gallegos, 2016)

Con las áreas definidas se empezó a dividir o desglosar en subáreas, para poder lograr los objetivos propuestos.

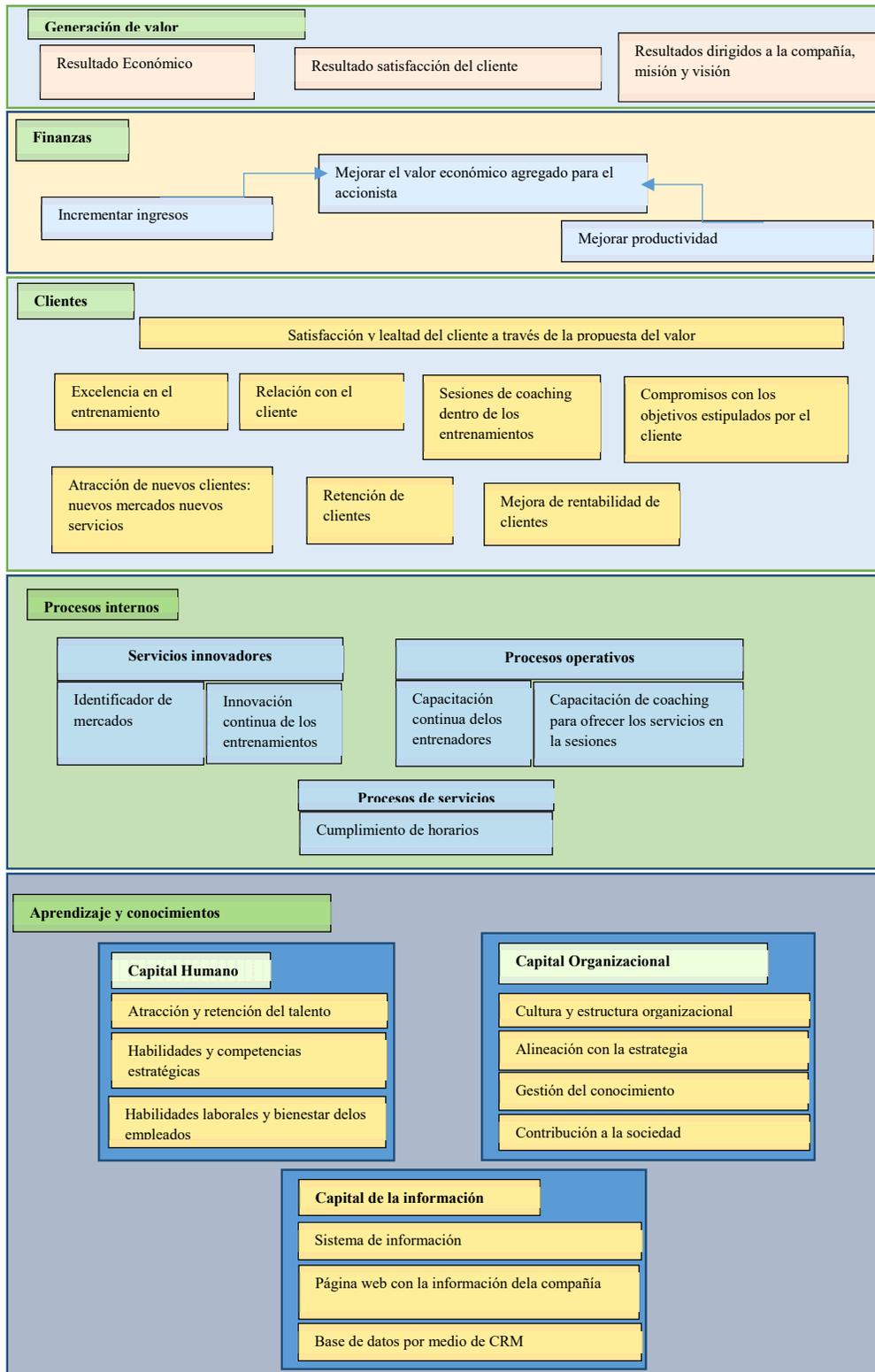


Figura 5. Modelo de gestión de planes de entrenamientos
 Fuente:(Gallegos, 2016)

2.3.4 El modelo del Capitán PT

José Luis Velasco Bautista (1972) nació en Madrid, España. En su experiencia profesional destacan las competencias para la reestructuración de compañías en momentos de crisis, el diseño y la implementación de procesos eficientes. El modelo del capitán PT de José Luis Velasco del libro como “Vivir del entrenamiento personal” presenta un modelo para planes de entrenamientos que se muestra a continuación.

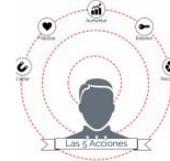
Los Tres Pilares del Método CPT® son: **las 3 Claves**, **los 4 Básicos** y **las 5 Acciones**.



LAS 3 CLAVES



LOS 4 BÁSICOS



LAS 5 ACCIONES

Figura 6. Modelo del Capitán PT

Fuente: (Velasco, 2017)

Como principales características se tiene lo siguiente:

Tabla 16. Capitán PT

Concepto	Descripción
Las tres claves	La finalidad de las Tres Claves es garantizar que, como Entrenador Personal, logres que tu cliente alcance el objetivo que se ha planteado, en el tiempo y con los recursos establecidos.
Los cuatro básicos	Los Cuatro Básicos te permitirán crear e implementar un modelo de negocio rentable, en un tiempo breve, con una inversión mínima, y mantener esta rentabilidad de forma permanente.
Las cinco acciones	Las Cinco Acciones hacen que tu negocio de Entrenamiento Personal tenga el continuo flujo de dinero, necesario para la viabilidad de tu negocio.

Fuente: (Velasco, 2017)

Siendo los principales componentes del modelo lo siguiente:

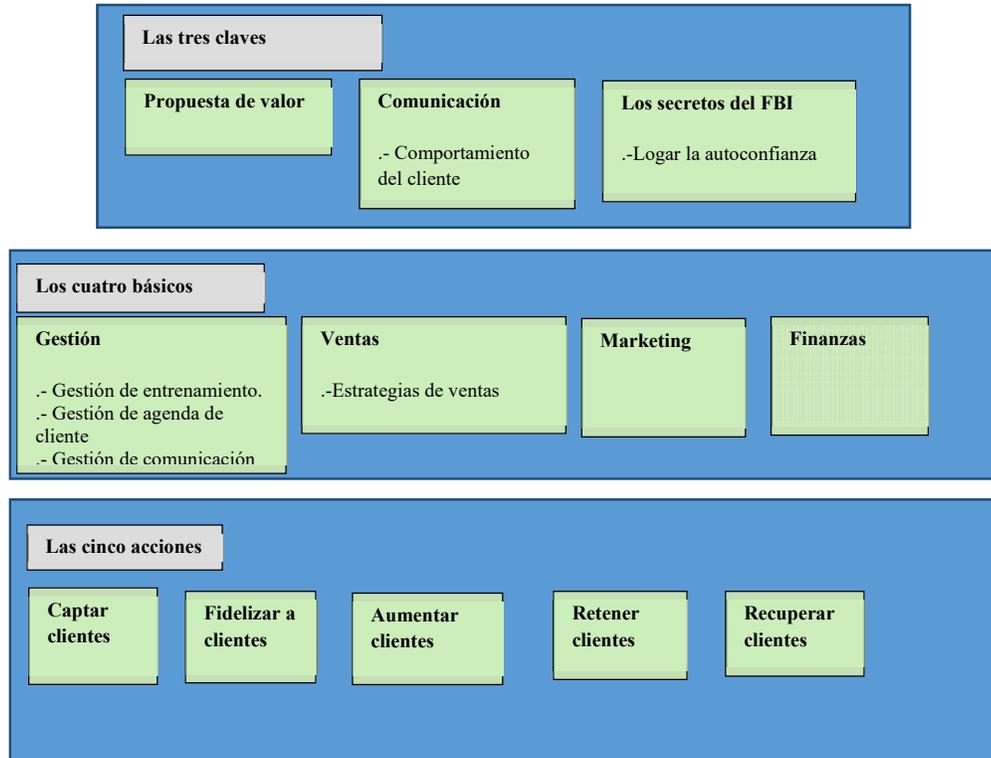


Figura 7. Estructura del Modelo del Capitán PT

Fuente: (Velasco, 2017)

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Se realiza un análisis del entorno económico, político, social y tecnológico de acuerdo a las variables que influyen en la propuesta de brindar planes de entrenamientos deportivos.

3.1.1 Situación del aspecto económico

Como se mencionó en el marco teórico del entrenamiento personalizado, se analizará el aspecto económico del país y de la ciudad de Quito.

3.1.1.1 Índices de inflación

A continuación se presenta las tablas con los indicadores de inflación a nivel nacional:

Tabla 17. Índices de precios del consumidor

Índices	Abril 2017	Abril 2018
Inflación mensual	0.43%	-0.14%
Inflación anual	1.09%	-0.78%
Inflación acumulada	0.86%	0.27%

Fuente: (INEC, 2018)

El valor de la canasta familiar básica se ubicó en 709,74 dólares, mientras que el ingreso familiar (1,6 perceptores) en 720,53 dólares, esto implica una cobertura del 101,52% del costo total de dicha canasta y el costo de la canasta vital tiene un costo de 499.91 (INEC, 2018).

Se refleja la estabilidad de la inflación e inclusive la tendencia a ser negativa.

Tabla 18. Índice de Precios del Consumidor en Quito

Índices	Abril 2018
Inflación mensual	-0.05%
Inflación anual	0.30%
Inflación acumulada	0.50%

Fuente: (INEC, 2018)

3.1.1.2 Índice de recaudación tributaria

La recaudación tributaria en el 2016 fue de \$12,092 millones y el 2017 aumento en un 9.4% alrededor de \$13,223 millones.

Los impuestos que más aportaron en la recaudación en el 2017 fueron:

- IVA total.
- IVA a importaciones.
- Impuesto a la Salida de las divisas.

Existen un total de 25 impuestos en el Ecuador entre impuestos del municipio e impuesto del Servicio de Rentas Internas, son los siguientes.

Tabla 19. Tabla de impuestos

Impuestos del municipio	Impuestos del SRI
Impuesto sobre la propiedad urbana	Impuesto a la Renta
Impuesto sobre la propiedad rural	Impuesto al Valor Agregado (Operaciones Internas e Importaciones)
Impuesto de alcabalas	Impuesto a Consumos Especiales (Operaciones Internas e Importaciones)
Impuesto sobre los vehículos	Impuesto Ambiental Contaminación Vehicular
Impuesto de matrículas y patentes	Impuesto Redimible Botellas Plásticas
Impuesto a los espectáculos públicos	Impuesto a los Vehículos Motorizados
Impuesto a las utilidades en la transferencia de predios urbanos y plusvalía de los mismos	Impuesto a la Salida de Divisas
Impuesto al juego	Impuesto a los Activos en el Exterior
Impuesto del 1.5 por mil sobre los activos totales	RISE
	Regalías, patentes, utilidades de conservación minera
	Contribución para la atención integral del cáncer
	Contribución solidaria sobre el patrimonio
	Contribución solidaria sobre utilidades
	Contribución solidaria sobre bienes inmuebles y derechos representativos de capital de propiedad de sociedades no residentes
	Contribución solidaria de un día de remuneración
	Contribución 2% IVA

Fuente: (Diario La Hora, 2016)

3.1.1.3 Índices económicos

El Producto Interno Bruto (PIB) alcanzó los \$103.057 millones y registró el 3 % en términos reales (BCE, 2018). El consumo de los hogares o privado en el 2017 fue de \$61,490 millones y la proyecciones se estima que sea positiva y que tenga una recuperación de la economía y del empleo.

El Banco Central evidencia que el periodo del 2017 la Balanza Comerciales positiva con \$1,417 millones y se proyecta una balanza comercial optimista en los años 2018 hasta el 2020 para el Ecuador, se estima que en el 2020 sea de \$2,258 millones (BCE, 2017).

En lo que respecta a lo deportivo, los ecuatorianos gastan en un mes \$1'692.951 en el gimnasio. En Pichincha y en Santo Domingo es en donde las personas, mensualmente, gastan más en este rubro (Diario El Universo, 2015).

Tabla 20. Indicadores de cuánto gastan en gimnasios al mes los ecuatorianos

Índices	Valor
Pichincha	\$37
Santo Domingo	\$25
Esmeraldas	\$24
Orellana	\$22.30
Tungurahua	\$22.20

Fuente: (Diario El Universo, 2015).

3.1.2 Situación del aspecto político

El Índice de Estabilidad política mide la percepción de la probabilidad de inestabilidad política y/o de violencia de motivación política, incluido el terrorismo. A nivel internacional, de 214 países que integran el ranking del índice en el año 2017, Ecuador se ubica en la posición 121 con 42.86 de puntuación, siendo el primero a nivel latinoamericano Uruguay en el puesto 21 (MEF, 2017).

La estabilidad política del gobierno de Lenin Moreno se caracteriza por el rompimiento del movimiento Alianza País del ex presidente Rafael Correa, esto significo en el recambio de ministros y llamamiento a una consulta popular para cambiar a los miembros del Consejo de Participación Ciudadana.

El presidente Lenin Moreno expidió el decreto presidencial 372 de simplificación de trámites para disminuir la tramitología en las entidades del gobierno para mejorar la eficiencia de los sectores económico y de los ciudadanos.

Según el índice de percepción de la corrupción 2017 de Transparencia Internacional (IPC), este índice indica la percepción de la corrupción en el sector público por parte de empresarios y analistas del país, el Ecuador se encuentra ubicado en el puesto 117 y tiene 32 puntos siendo 0 (se percibe corrupto) y 100 (percepción de ausencia de la corrupción) (Transparency International, 2018)

3.1.3 Situación del aspecto social

3.1.3.1 Niveles de empleo

Tabla 21. Indicadores laborales en Quito – Período Marzo 2018

Índices	Quito
Tasa de empleo adecuado	60.2%
Tasa de desempleo	7.1%
Tasa de subempleo	11.3%

Fuente: (INEC, 2018)

Tabla 22. Indicadores Laborables en Ecuador – Periodo Marzo 2018

Índices	Ecuador
Población Económicamente Activa	8.164.425
Empleo Adecuado/Pleno	3.356.562
Empleo no remunerado	831.628
Subempleo	1.498.139

Fuente: (INEC, 2018)

3.1.3.2 Distribución de edad

La parroquia de Quito según el censo del 2010 tenía una población de 1'607,734 habitantes en el área urbana, de 20 años hasta 64 años son 928,050 en el área urbana, de 1 a 19 son 576,625 de 65 a 100 años son 103,032 (INEC, 2010), en el 2017 Quito tiene una población de 1'911,966 habitantes con una tasa de crecimiento a nivel nacional de 1.28%.

En lo que respecta al nivel socioeconómico en los hogares del Ecuador se tienen los siguientes grupos socioeconómicos:

Tabla 23. Niveles socioeconómicos

Nivel Socioeconómico	Porcentajes
A	1.9%
B	11.2%
C+	22.8%
C-	49.3%
D	14.9%

Fuente: (INEC, 2011)

3.1.3.3 Nivel de educación

En la tabla siguiente están los porcentajes de estudios de la población de Quito.

Tabla 24. Estudios de la población de Quito

Estudios de la población de Quito	Porcentajes
Porcentaje de la población que tiene estudios primarios	27.7%
Porcentaje de la población que tiene estudios secundarios	24.5%
Porcentaje de la población que tiene estudios superiores	22.5%
Porcentaje de la población que tiene estudios postgrados	2.40%
Analfabetismo	2.71%

Fuente: (EMASEO, 2011)

3.1.3.4 Nivel de ingresos

Se muestra la siguiente tabla, la cual permite identificar los grupos socioeconómicos relevantes y sus características de acuerdo a la encuesta realizada por le INEC a los hogares urbanos de las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Machala. La muestra se divide económicamente en estratos sociales en donde el nivel A corresponde al estrato más alto de ingresos económicos y D es el estrato más bajo de ingresos económicos.

Tabla 25. Grupos socioeconómicos

Estrato social	Porcentaje de la población	Economía
A	1.9%	Los jefes de hogar del nivel A se desempeñan como profesionales científicos, intelectuales, miembros del poder ejecutivo, de los cuerpos legislativos, personal del directivo de la Administración Pública y de empresas
B	11.2%	El 26% de los jefes de hogar del nivel B se desempeñan como profesionales científicos, intelectuales, técnicos y profesionales del nivel medio.
C+	22.8%	Los jefes de hogar del nivel C+ se desempeñan como trabajadores de los servicios, comerciantes y operadores de instalación de máquinas y montadores
C-	49.3%	Los jefes de hogar del nivel C - se desempeñan como trabajadores de los servicios y comerciantes, operadores de instalación de máquinas y montadores y algunos se encuentran inactivos
D	14.9%	Los jefes de hogar del nivel D se desempeñan como trabajadores no calificados, trabajadores de los servicios, comerciantes, operadores de instalación de máquinas y montadores y algunos se encuentran inactivos.

Fuente: (INEC, 2011)

3.1.3.5 Perfil ecuatoriano con respecto al deporte

Son los siguientes:

Tabla 26. Perfil ecuatoriano respecto al deporte

Perfil	Descripción
Se relaciona con esparcimiento	La práctica deportiva y actividad física está relacionada con momentos de esparcimientos y diversión
No se realiza en forma cotidiana	El deporte no es una actividad que lo realiza en forma cotidiana
Intereses que lo desplazan	Según practicantes del deporte, para la mayoría de jóvenes es más importante “la farra”, “El internet”, “Paseos”, “Ingesta del licor”
Falta de cultura deportiva	Falta de desarrollo de cultura deportiva
No se considera una actividad importante	No está considerada una actividad que forma parte de un perfil que enriquezca las habilidades y capacidades personales Tampoco lo toman como un aporte para el desarrollo de su inteligencia.
No se le da tiempo	Aunque se le considera importante, no se le da tiempo
Escenarios deportivos	La disponibilidad de escenarios deportivos no es suficiente para motivar la práctica deportiva
Referentes deportivos	Por otra parte los referentes de deportistas, son lejanos e inalcanzables porque saben que significa mucho sacrificio, perseverancia, planificación y recursos económicos

Fuente: (Plaza, 2017)

No se tiene distinción de sexo, el servicio es tanto para hombre y mujeres, con preferencia a los que se encuentran en el grupo de edad de entre 18 y 65 años.

3.1.4 Situación del aspecto tecnológico

El aspecto tecnológico es importante para ofrecer servicio de planes de entrenamientos personalizados, porque acercan a los clientes de una manera personal ofreciéndoles servicios acorde a sus necesidades.

3.1.4.1 Acceso al internet

A continuación, se muestran los porcentajes de acceso al internet y el acceso a teléfonos celulares y computadoras portátiles o de escritorio en el Ecuador y en Quito.

Tabla 27. Acceso a la tecnología en el Ecuador

Índices	Porcentajes
Porcentaje de personas que tiene Computadoras de escritorio	26.7%
Porcentaje de personas que tienen computadora portátil	27.6%
Porcentaje de personas que tienen telefonía celular	90.1%
Acceso al internet urbano	44.6%
Porcentaje de personas que utilizan computadoras en Pichincha	65.2%
Porcentaje de personas que han utilizado internet en los últimos 12 meses en Pichincha	67.1%
Porcentaje de uso del internet como fuente de información en la región urbana	38.0%
Porcentaje que usan internet al menos una vez al día	70.5%
Porcentaje de personas analfabetas digitales en el área urbana	6.9%
Porcentaje de personas que utiliza redes sociales	25.28%

Fuente: (INEC, 2016)

Tabla 28. Acceso a la tecnología en Quito

Índices
Siete de cada 10 quiteños tiene un celular activado, de ellos el 66,9% tiene un Smartphone.
Ocho de cada 10 adultos entre 25 a 34 años registran mayor de este tipo de tecnología, le sigue los jóvenes entre 15 a 24 años con 80,2%.
El uso de internet en los quiteños alcanza el 72,6% de su población.
De acuerdo a la edad, el 93,3% de los jóvenes entre 15 a 24 años es el grupo poblacional que más usa internet.
En los quiteños mayores de 45 años el uso de internet alcanza al 44,9% de la población.

Fuente: (INEC, 2017)

3.1.4.2 Inversión de tecnologías

René Ramírez, ex titular de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt), se refirió a la inversión que se realizó en el campo de tecnología e innovación. Indicó que se invierte el 1,88% del Producto Interno Bruto (PIB), lo que representa alrededor de \$ 1.900 millones (Diario El Telegrafo, 2016).

3.1.5 Conclusiones del análisis del entorno

Se realiza el análisis del perfil estratégico del entorno, se muestra en la tabla 16.

Tabla 29. Perfil estratégico del entorno

FACTORES A CONSIDERAR	MUY NEGATIVO	NEGATIVO	NEUTRO	POSITIVO	MUY POSITIVO
POLÍTICO					
Percepción de la corrupción	x				
Estabilidad política		x			
Simplificación de tramites				x	
ECONÓMICO					
Inflación					x
Impuestos		x			
Económicos				x	
TECNOLÓGICOS					
Acceso a internet					x
Inversión				x	
Patentes			x		
SOCIAL					
Niveles de empleo			x		
Distribución de edad				x	
Nivel socioeconómico				x	
Nivel de educación				x	
Ingresos		x			

Lo más destacado del perfil estratégico es lo siguiente:

- Como amenazas se tiene que, el aspecto político afectaría el aspecto económico y afectó a lo social en relación al poder adquisitivo de los ciudadanos.
- Como oportunidades se tiene que lo económico en lo referente a la inflación es estable y afecta positivamente a lo tecnológico con acceso masivo del internet y los planes de entrenamientos puede ser difundidos rápidamente y tener un contacto rápido con los futuros clientes, en lo social se tiene una población con un nivel de educación aceptable y una edad en promedio joven.
- Hay más oportunidades que amenazas.

3.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE ENTRENAMIENTOS DEPORTIVOS REPRESENTATIVA DE LA CIUDAD DE QUITO

ForcesGym es un negocio de un emprendedor de nombre Christian Pérez que está en el mercado desde el año 2010, para brindar un valor agregado al negocio de actividades deportivas, se decidió complementarlo con los planes de servicios de entrenamientos personalizados

Con la estrategia de lluvias de ideas con los integrantes del negocio se definió la misión, visión y objetivos, no tenían una misión actualizada desde que se fundó ForcesGym.

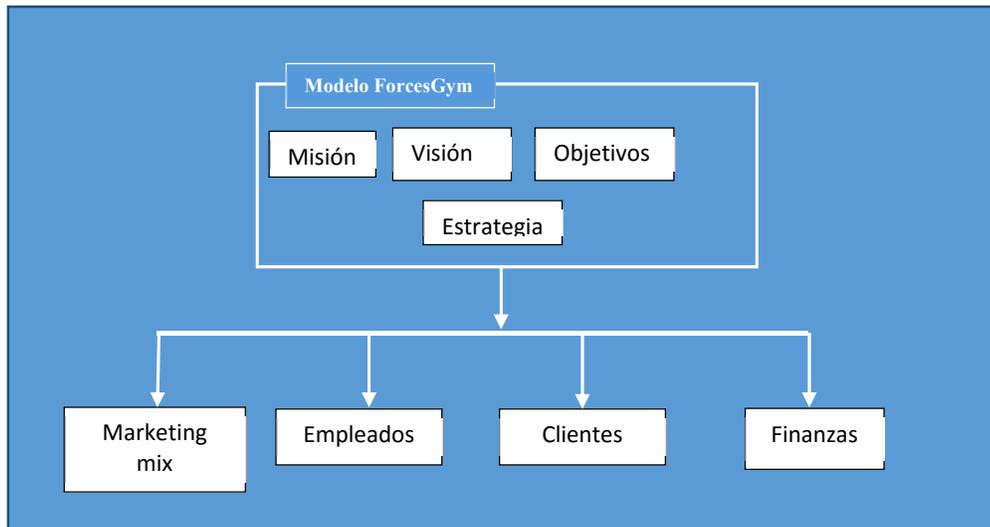


Figura 8. Modelo FORCESGYM

3.2.1 Misión

Brindar bienestar, salud, educación y asesoramiento a los clientes de todas las edades para que tengan un estilo de vida saludable, con personal calificado y equipos de gimnasio actualizados, para que se sientan satisfechos consigo mismo ofreciendo actividades físicas, programas de entrenamiento, consejos de nutrición y ambiente acogedor.

3.2.2 Visión

Ser líderes en el desarrollo de actividades físicas para mejorar la salud, la calidad de vida y bienestar de los clientes y creando en ellos hábitos deportivos.

3.2.3 Estrategias

- Ofrecer las actividades físicas acorde a los clientes de cualquier edad con personal capacitado.
- Brindar disciplinas físicas actuales y que gozan de aceptación por los usuarios.

- Utilizar la infraestructura y tecnología del gimnasio para atraer a los usuarios del sector y de sectores cercanos.
- Diseñar programas de entrenamientos de seguimiento de rutina a los usuarios

3.2.4 Objetivos

- Ofrecer un servicio de calidad en la prestación de los distintos servicios que ofrecería el gimnasio, los clientes recomendarán los servicios a sus amigos para que sean posibles clientes para la generación de publicidad de boca en boca o marketing viral.
- Tener un personal capacitado, amigable y confiable para ofrecer un servicio especializado en el acondicionamiento físico.
- Diversificar los entrenamientos para tenerlo al cliente motivado y superar las expectativas de los clientes.
- Proporcionar un servicio confiable al contar con un personal especializado en el acondicionamiento físico.
- Mantener esfuerzos constantes para superar las expectativas de los clientes, aceptando sus sugerencias para ajustar los servicios a sus requerimientos.

3.2.5 Finanzas

3.2.5.1 Inversión

Para la puesta en marcha de las actividades del gimnasio, se requirió una inversión de \$52.500,00 aproximadamente, la inversión es de capital propio para invertir.

3.2.5.2 Variables económicas y de desempeño

Tabla 30. Variables económicas

Descripción	Valor
Ingresos	2,400.00
Compra de material producto	500.00
Ingresos-Compra	1,900.00
Amortización de equipo	300.00
Sueldos y salarios	500.00
Alquiler local	0.00
Suministros	250.00
Comunicación	0,00
Publicidad	150,00

Fuente: (Pérez, 2018)

3.2.6 Gestión de clientes

Actualmente, se tiene aproximadamente 80 clientes que visitan regularmente el gimnasio y no existe la gestión del cliente de retener, captar, recuperar, aumentar y fidelizar a los clientes, se presenta a continuación unas variables de desempeño.

Tabla 31. Variables de desempeño

Descripción	Valor
¿Cuántos alumnos tienen actualmente?	80
¿Cuántos alumnos no han renovado el gimnasio en el mes?	0
¿Cuántos alumnos nuevos entran al mes al gimnasio?	10
¿Cuántos m ² tiene el gimnasio?	120
¿Cuántos entrenadores tiene?	6
¿Cuántos entrenadores por alumno?	1 por cada 10
¿Cuántos alumnos contratan entrenadores?	0
¿Cuántos clientes están contentos?	80
¿Promedio de compras anuales por alumnos?	2400.00

Fuente: (Pérez, 2018)

3.2.7 Empleados

En cuanto a empleados disponen de un gerente, una secretaria, dos entrenadores deportivos permanentes, dos personas de apoyo y 4 entrenadores que trabajan como freelance, se ha podido identificar lo siguiente.

- No disponen de planes de capacitaciones a los empleados.
- Tienen alta rotación de personal.
- El gerente trata de tener un buen ambiente laboral.

3.2.8 Marketing mix

No disponen de un plan de marketing en los ámbitos de servicio, lugar, precio, promoción.

Se promocionan a través de referencia de otros clientes y hojas volantes.

Se encuentra al sur de Quito, tienen un local con dos áreas para bailoterapia, aérobicos, crossfit, dispone un área para pesas y cardio.

El precio es de \$35 por un mes, si desean pueden pagar por día a un precio de \$3 y utilizan los servicios del gimnasio, si desean planes de entrenamiento personales son 6 sesiones que los pueden tomar unas 3 veces por semana están en el orden de \$20 por sesión.

3.2.9 Análisis FODA de FORCESGYM para ofrecer servicios de entrenamientos personalizados

Con los datos e información obtenidos del capítulo II y, del análisis de la situación actual, se elaboró un FODA para diseñar las estrategias y brindar los servicios de planes de entrenamiento para ForceGym.



Figura 9. FODA del servicio de entrenamiento personalizado

3.2.9.1 Definición de Estrategias del FODA

a. Estrategias Defensivas (Fortalezas y Amenazas)

Para contrarrestar o como defensa de las actividades gratuitas realizadas en los distintos parques o en instalaciones deportivas en todo el Distrito Metropolitano de Quito, es necesario manifestar a los clientes que, con el servicio de entrenamiento personalizado tiene un instructor o entrenador personal, el cual acompañará y guiará en cada uno de los ejercicios y estará a su disposición en cada momento. Logrando así, obtener mejores resultados y en un menor tiempo, de lo que obtendría en las actividades físicas gratuitas.

Con respecto a los ejercicios físicos realizados de acuerdo con tutoriales o guías de entrenamiento proporcionados por YouTube o páginas web gratuitas, el cliente debe conocer que, gracias al servicio de entrenamiento personalizado que se ofrece, él va a contar con una guía de ejercicios definidas de acuerdo con su condición física y sus exigencias, algo que no le proporcionan las guías y tutoriales del internet. Además, los ejercicios y actividades las va a poder realizar desde la comodidad de su casa.

b. Estrategias Ofensivas (Fortalezas y Oportunidades)

Gracias al crecimiento de los hábitos de actividad física y deportivas en la población quiteña y, sus ganas de mejorar sus condiciones físicas de manera rápida, el programa de entrenamiento personalizado se adapta a la perfección de sus necesidades, ya que los ejercicios se definirán de acuerdo con sus requerimientos y, además obtendrá los mejores resultados que el mercado de entrenamiento y ejercicio físico puede ofrecer.

c. Estrategias de Supervivencia (Amenazas y Debilidades)

Debido a que los resultados o la evolución en la apariencia física no son evidentes a corto plazo, esto genera que los clientes pierdan el interés o la motivación en realizar ejercicios, por lo consiguiente, finalizan el contrato de servicio de entrenamiento personalizado. Por tal motivo, es necesario implementar rutinas de ejercicios o entrenamientos diferentes a los tradicionales que, de igual forma trabajen los músculos y la resistencia del cliente, pero que evidencie los resultados más temprano.

d. Estrategias de Orientación (Oportunidades y Debilidades)

Es evidente que los costos del servicio de entrenamiento personalizado son más elevados, en comparación con otros servicios alternativos como el gimnasio, pero ya que los clientes desean un servicio de entrenamiento acorde a sus necesidades y requerimiento, esa demanda no la satisfacen los gimnasios que no pueden brindar una atención personalizada por la cantidad de clientes que

atienden en cada momento, por tal motivo el servicio se adapta al requerimiento de los clientes.

3.2.10 Conclusiones de la situación actual de ForcesGym

El gimnasio ForcesGym ha implementado los planes de entrenamientos personalizados y tiene destinados recursos económicos y humanos elaborando objetivos, estrategia y acciones, sin embargo, estos son muy débiles, carecen de propósitos específicos y no disponen de un plan financiero, de planes de acción y de una asignación presupuestaria, entre otras.

Debido a la oferta de gimnasios y entrenadores que ofrecen planes de entrenamiento personalizados, surge la pregunta de cómo se puede marcar la diferencia y fidelizar a los clientes y que generar réditos económicos.

Con el análisis de los modelos de la industria y la propuesta de un modelo empresarial se podrá ser competitivos.

3.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Se va a analizar el entorno competitivo en que se desenvuelven los planes de entrenamientos como es la rivalidad entre competidores, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de servicios sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y la rivalidad entre competidores.

3.3.1 La rivalidad entre competidores

En la actualidad, los servicios de entrenamiento personalizado cuentan con un número alto de competidores, las que destacan las páginas o canales (YouTube) de internet que imparten entrenamiento físico.

En la tabla 18, se observa entrenadores personales que ofrecen sus servicios en las páginas web al mes de Julio del 2018 y también de posibles competidores potenciales.

Tabla 32. Entrenadores personales en la web

Web	Número
OLX	14
Facebook	21
Quito.doplim	5
Google	4

Tabla 33. Información de competidores potenciales

Competidores	Ramo	Ventajas
Bienestar Holístico	Entrenador Personal	Realiza prácticas privadas, grupales y online, en actividades de relajación como Yoga, AeroYoga, Arte y Mandalas, Meditación y Mindfulness.
Militarysports training	Entrenador Personal	Entrenamiento deportivo especializado para bajar de peso, ingreso a escuelas militares y policiales, actividad física crossfit entre otros.
Franklin Mosquera	Entrenador Personal	Profesional académico en ciencias del ejercicio con muchos años de experiencia y entrenador en distintas disciplinas deportivas
Erick Ecfit	Entrenador Personal	Ofrece un programa de entrenamiento acorde a los objetivos de sus clientes. Brindando sesiones de trabajo con un tiempo estimado de una hora y treinta minutos, con fases de calentamiento, entrenamiento y estiramientos

Fuente: (Diario El Comercio, 2017) (Star of Service, 2018)

3.3.2 La amenaza de nuevos competidores entrantes

En el mercado del servicio de entrenamiento, constantemente ingresan nuevos competidores, la mayoría son personas que brindan un servicio personalizado vía online, es decir, por la web.

Las universidades de Quito se dedican a la formación de profesionales en las áreas de educación física, el deporte y la recreación que, forman profesionales que promueven proyectos relacionados con la actividad física.

Tabla 34. Universidades

Universidad	Título	Descripción
Universidad Central del Ecuador	Licenciado/a en Pedagogía de la Actividad Física y Deporte	Formar profesionales de Pedagogía de la Actividad Física y Deporte con excelencia académica
Escuela Politécnica del Ejército	Licenciatura en ciencias de la actividad física, deportes y recreación	Formar profesionales en Pedagogía de la Actividad Física y el Deporte con excelencia académica

Fuente: (UCE, s.f.), (ESPE, s.f.)

3.3.3 La amenaza de productos o servicios sustitutos

En la actualidad, los servicios de entrenamiento personalizado cuentan con productos o servicios sustitutos, los que destacan y/o importan son los Gimnasios, también las apps de entrenamiento personal, también incluir los eventos o servicios gratuitos que brinda el gobierno o el municipio.

Los competidores principales del servicio de entrenamiento personalizado son a primera estancia los gimnasios, los cuales se tiene una estimación que, en la actualidad en la ciudad de Quito, funcionan alrededor de más de 200 (Diario La Hora, 2017). Además, igual se considera competidores directos a toda persona que se desempeñe de manera profesional en el entrenamiento personal.

Tabla 35. Apps de entrenamientos gratuitos

Apps	Descripción
Nike+ Training Club	La popular marca de ropa deportiva ofrece con Nike+ Training Club más de 160 entrenamientos gratuitos con los que es posible configurar programas de cuatro, seis u ocho semanas personalizados en función de diversos criterios.
Runtastic Results	Muy parecida a la anterior, esta propuesta también pertenece a otra de las grandes marcas deportivas, dado que Adidas compró Runtastic por 220 millones de euros en agosto de 2015.
8fit	Con sede en Berlín y fundada en 2014 por el joven emprendedor español Pablo Villalba, 8fit también combina tablas de ejercicios con planes de comidas saludables
Freeletics Bodyweight	Con versiones para dispositivos iOS y Android, Freeletics Bodyweight es un programa de entrenamiento basado en HITT, con sesiones de entre 10 y 25 minutos de duración
Seven	Una silla, una pared, el peso del cuerpo y siete minutos al día durante siete meses son los requisitos que exige esta aplicación para ponerse en forma.

Fuente: (Plaza, 2017)

Tabla 36. Información de competidores potenciales

Competidores	Ramo	Ventajas
Phisque Wellness Club	Gimnasio	Es uno de los gimnasios más reconocidos de la ciudad de Quito, con distintas sucursales. El cual se destaca por ofrecer una excelente atención al cliente y por ofrecer maquinarias de última tecnología
Balance Fitness Center	Gimnasio	Gimnasio reconocido en la ciudad de Quito, proporciona entrenamiento novedoso y efectivo. Cuenta con entrenamientos de distintas disciplinas.
Pacific Gym Fitness Club	Gimnasio	Cuenta con mucha diversidad de entrenamiento, y cuenta con varias áreas para ejercicios funcionales de acuerdo con las exigencias de los clientes.

Fuente: (Diario El Comercio, 2017) (Star of Service, 2018)

3.3.4 El poder de negociación de los proveedores

Se requeriría los servicios siguientes:

- **Servicios:** Servicio de imprenta, para la impresión de manuales, materiales e instructivos de cada paquete del servicio de entrenamiento personalizado, servicio de mantenimiento vehicular.
- **Profesionales de Apoyo:** Profesionales de apoyo como son: los nutricionistas, fisioterapeutas y profesional de contabilidad.
- **Artículos deportivos:** Para realización de sesiones de entrenamientos.

En la ciudad de Quito se cuenta con varios proveedores, por lo cual, se mantendrá una negociación con el que suministre el mejor precio y calidad.

3.3.5 El poder de negociación de los compradores o clientes

En el mercado existen entrenamientos personalizados de acuerdo a la capacidad adquisitiva del cliente y la experiencia del entrenador, de acuerdo a la investigación, no existe un alto índice de negociación en el segmento de entrenadores deportivos personalizados en Quito, ya que este servicio brinda una alta diferenciación, los clientes son exigentes en relación con los resultados y demanda lo siguiente:

Tabla 37. Lo que demanda el cliente

Web
Peso e imagen corporal
Diversión y bienestar
Prevención y salud
Competición
Afiliación, estar con los amigos y sentirse parte del grupo
Fuerza y resistencia muscular
Reconocimiento social
Agilidad y flexibilidad
Control de estrés
Desafío
Urgencia de salud

Fuente: (Bastida, 2017)

Sin embargo, disponen de una gran cantidad de ofertas de servicios sustitutos que no cubren en su totalidad lo que demanda el cliente, es necesario brindar alta diferenciación en el servicio de entrenamientos personalizados.

3.4 EXPECTATIVA DEL MERCADO

Como se mencionó en la sección pasada, existe un considerable crecimiento nacional, en la demanda y consumo de productos y servicios relacionados a actividades físicas o deportivas, evidenciando un mercado en expansión.

El aspecto político que vive actualmente el Ecuador, afectaría el económico, con la disminución del poder adquisitivo de los ciudadanos, como positivo la inflación se mantiene estable, actualmente se tiene deflación, una población con una edad en promedio joven con un nivel de educación aceptable y se tiene el acceso masivo al internet, ya que los servicios personalizados pueden difundirse rápidamente y tener un contacto rápido con los clientes actuales y futuros.

De acuerdo con el análisis de las Cinco Fuerzas, se evidencia que los clientes no tienen un nivel alto de poder de negociación y, adicionando la poca oferta de servicios de entrenamiento personalizado existentes en el mercado de Quito, el cliente presenta una diversidad moderada al momento de seleccionar el servicio.

Existe un nivel alto de amenazas de nuevos competidores, ya que cualquier entrenador, ya sea profesional o no, puede implementar fácil y rápidamente el servicio de entrenamiento personalizado. Respecto a la rivalidad entre competidores, gracias a la alta variedad de competidores dedicados al entrenamiento físico, cada uno de los competidores trata de sobresalir brindando servicios más económicos y nuevas modalidades de ejercicios.

Por tal motivo, el mercado de la actividad física y deportiva, en especial del entrenamiento personalizado, puede resultar poco prometedor y en especial a corto plazo.

Brindando un servicio personalizado único y, cubriendo las necesidades que los clientes esperan tener, consiguiendo demostrar a los clientes resultados más rápidos que la competencia, se puede generar un mercado que podría ser ocupado por el servicio de entrenamiento personalizado.

3.4.1 El mercado y su análisis

Como se mencionó en secciones anteriores, en los últimos años en la ciudad de Quito, se está evidenciando un incremento de las actividades físicas y del deporte participativo. Esto ha conllevado a que la sociedad tenga más aceptación a este tipo de actividades y, se sientan orientados en realizarlas. Y más aún, cuando reconocen que tienen un fuerte impacto en su calidad de vida.

Lo que explicaría el aumento del mercado de las actividades físicas y deportivas, el incremento de la demanda por personas con intereses de mejorar su condición física y su estilo de vida (Diario El Comercio, 2015). Lo que se evidencia en el crecimiento de distintos espacios deportivos y gimnasios (El Diario, 2012)

Como se explicó, el pichincharo promedio gasta alrededor de \$37 en gimnasio, al gimnasio Montergym acuden hasta ciento veinte personas al mes.

Treinta empresas están dedicadas a la venta de artículos del deporte, empresas como Kao Sport Center, hace cinco años contaba con catorce locales, ahora suma veinte y uno, el 65% de las ventas corresponde a personas que se dedican a actividades deportivas, los productos de mayor salida son el fitness, básquet, atletismo y ciclismo, la demanda ha aumentado un treinta por ciento, en Market Sport Center ubicado en San Blas ha tenido un aumento del 30 al 40 % de las ventas (Diario El Comercio, 2015).

Almacenes de artículos deportivos y gimnasios dicen que en los últimos cinco años ha habido mayor demanda de artículos para hacer ejercicios.

3.4.2 Mercado objetivo

El mercado objetivo al cual va dirigido el servicio de entrenamiento personalizado, es la población de la ciudad de Quito y que, por falta de tiempo o de espacios deportivos cercanos no realizan ninguna actividad física o deportiva, además de aquellas que les gustaría realizar ejercicios físicos desde la comodidad de su hogar.

El mercado debe cumplir con los siguientes factores de perfil competitivo que son los siguientes:

Tabla 38. Factores de perfil competitivo

Descripción
• Calidad de servicios
• Diversificación del servicio
• Lealtad de los clientes
• Participación en el mercado
• Satisfacción del cliente
• Relaciones a largo plazo
• Publicidad
• Personal calificado

Fuente: (Moreta, 2014)

Es muy importante tener el perfil del practicante de actividades físicas y el segmento al que van dirigidos los planes de entrenamiento.

3.4.3 Tamaño del mercado y tendencias

El tamaño de mercado está definido de acuerdo a la información estadística presentada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos sobre las cifras de la población quiteña (2017) y por el análisis de entorno, se tiene un instrumento para una segmentación del mercado que es nivel socioeconómico que, sumado en nivel A, B, C+ que correspondería la clase media y alta es en total 35.9% y la tasa de empleo adecuado es de 60.2% y en Quito existe 7 de cada 10 personas son sedentarias aproximadamente en porcentajes el 70%.

Tabla 39. Cálculo del tamaño estimado del mercado

Población	Año	Población
Quito	CENSO 2010	1'619.149
Quito	INEC 2017	2'644.145
Quito Urbano	CENSO 2010	1'619.149
Quito Urbano	INEC 2017	1'911.966
Población de 19 a 65 años Quito Urbano	CENSO 2010	934.049
Proyección de 19 a 65 años Quito Urbano	PROYECCIÓN 2018	1'103.013
Población sedentaria del DMQ de las poblaciones de 19 a 65 años (7 de cada 10)	PROYECCIÓN 2018	772.109
Población del DMQ con empleo adecuado de la población sedentaria (60.2)	INEC 2018	464.809
Mercado Objetivo	Son los 464.809 personas por el porcentaje del nivel socioeconómico (35.9)	166.866

Fuente: (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2014) (INEC, 2010)

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA DE MEJORA PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE ENTRENAMIENTO PERSONALIZADO REPRESENTATIVO DE LA CIUDAD DE QUITO

4.1 PRESENTACIÓN DEL MODELO PROPUESTO

En Quito es notorio el incremento de las actividades y venta de artículos deportivos, también el estado y el municipio de Quito han invertido en instalaciones deportivas y, según el análisis del capítulo II se observa que los quiteños están destinando un presupuesto de su salario para cuidar su estado físico y salud, en torno a este incremento, se han generado negocios en torno al deporte como los gimnasios que ofrecen máquinas de tecnología de punta y personas dedicadas al deporte que son deportistas de elite que, ofrecen planes de entrenamientos personalizados e inclusive llevan el gimnasio a su casa.

En Quito se observa cuando los entrenadores deportivos realizan ejercicios gratuitamente para los quiteños en los parques de la Carolina, Inglés, Fundeporte, etc., estos ejercicios los realizan para todas las edades sin discriminación, esto se puede ver también en los gimnasios que ofrecen planes de entrenamientos con las mismas rutinas de ejercicios físicos para todas las edades, en el caso de los entrenadores personales es más formal, realizan un test para saber que ejercicios les conviene.

Los gimnasios y entrenadores personales que tienen su nicho de mercado en estratos A y B, tienen claras las acciones a tomar y, buscan mantener su cuota de mercado, pero carecen de una estrategia concreta que se muestra en sus páginas web.

En este proyecto se propone el siguiente modelo para el servicio de entrenamiento personalizado, porque se adapta a las necesidades de los servicios de planes de entrenamiento que permite convertir el modelo en objetivos y acciones, para potenciar la consecución de los resultados.

4.1.1 Modelo propuesto de servicios de planes de entrenamientos

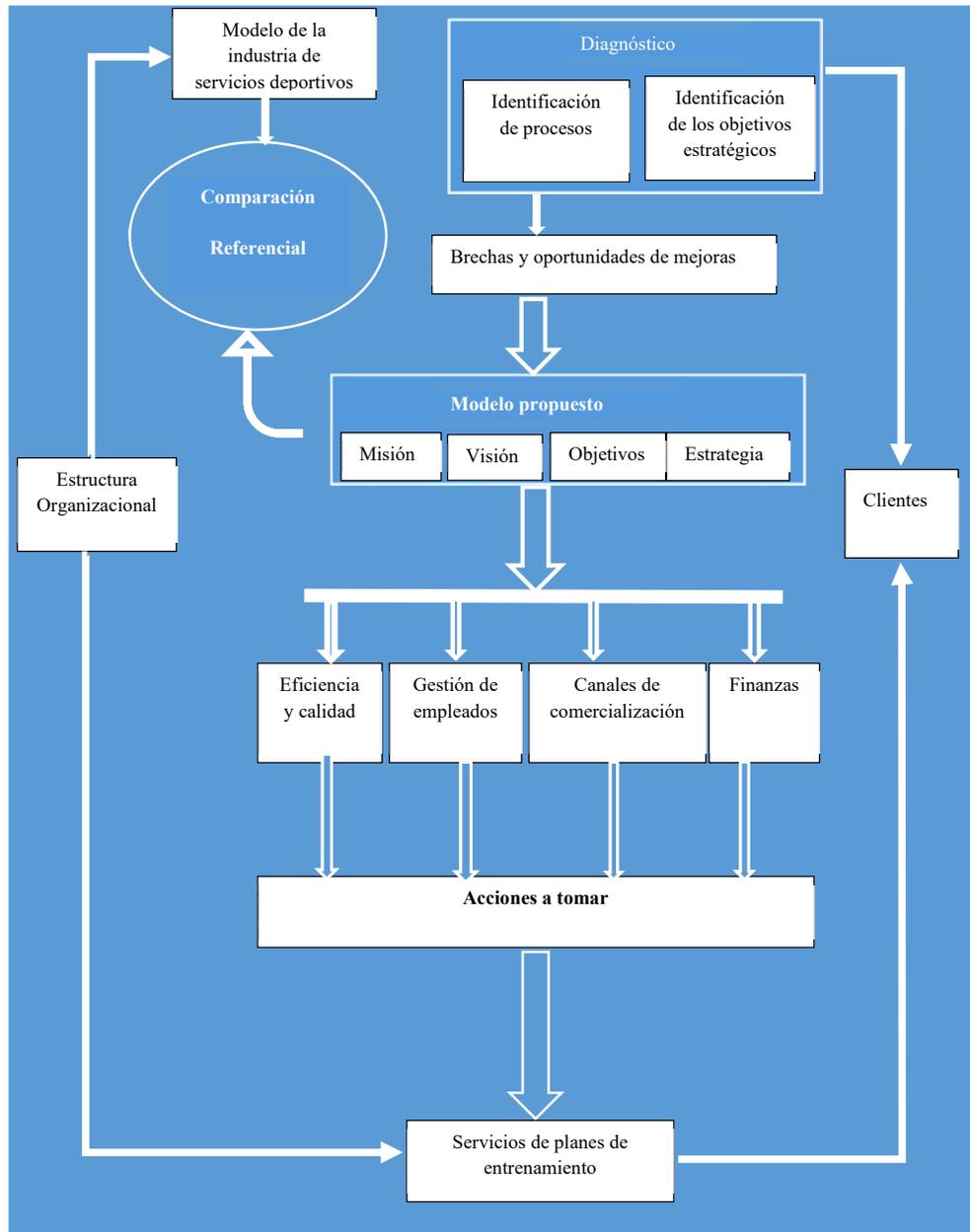


Figura 10. Modelo propuesto

4.1.2 Estructura del modelo propuesto de servicios de planes de entrenamiento

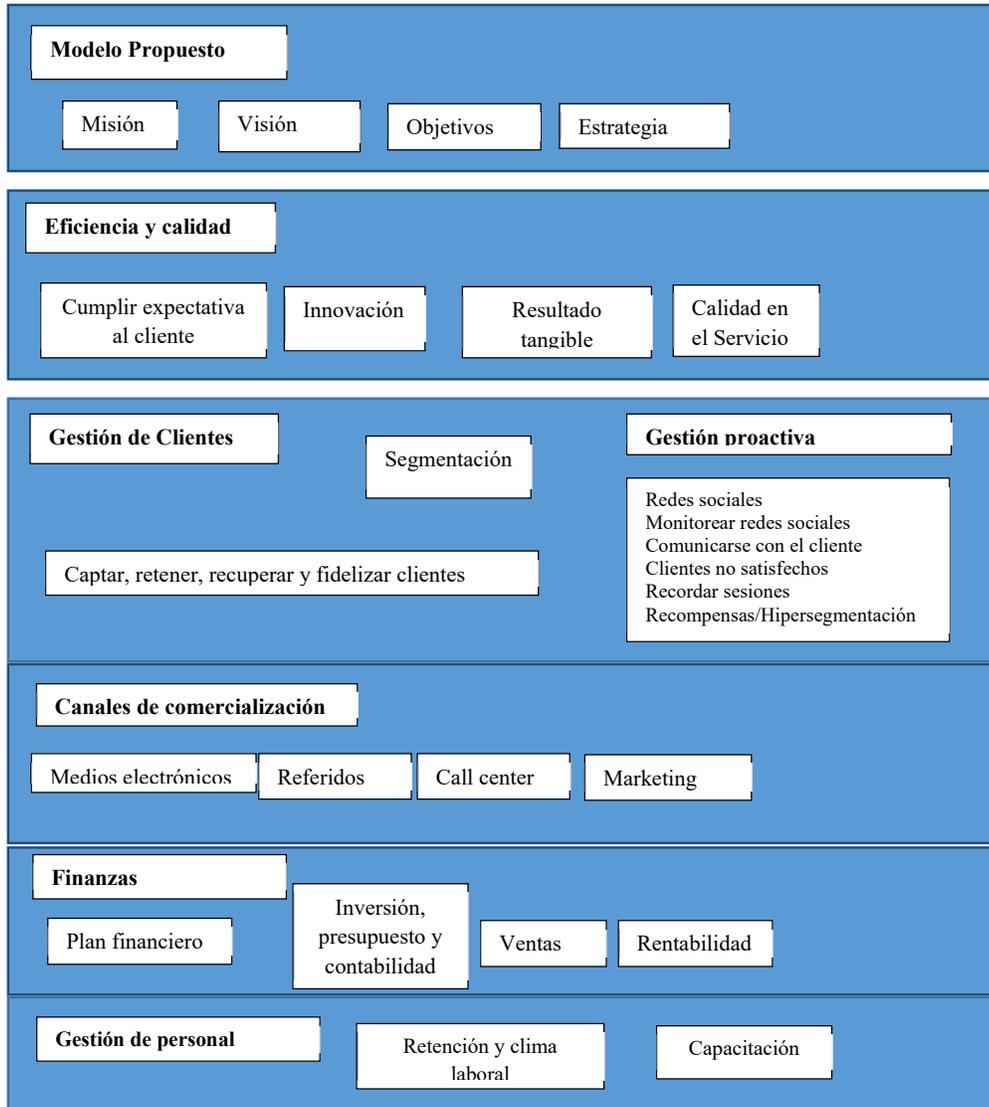


Figura 11. Estructura del Modelo

4.1.3 Identificación de brechas y oportunidades de mejora

Con la utilización de los ámbitos del modelo que se propone implementar, indica el camino que se debe seguir para que el servicio sea rentable y que, los clientes se encuentren satisfechos. Se encuentran las siguientes brechas y oportunidades de mejora con el modelo propuesto:

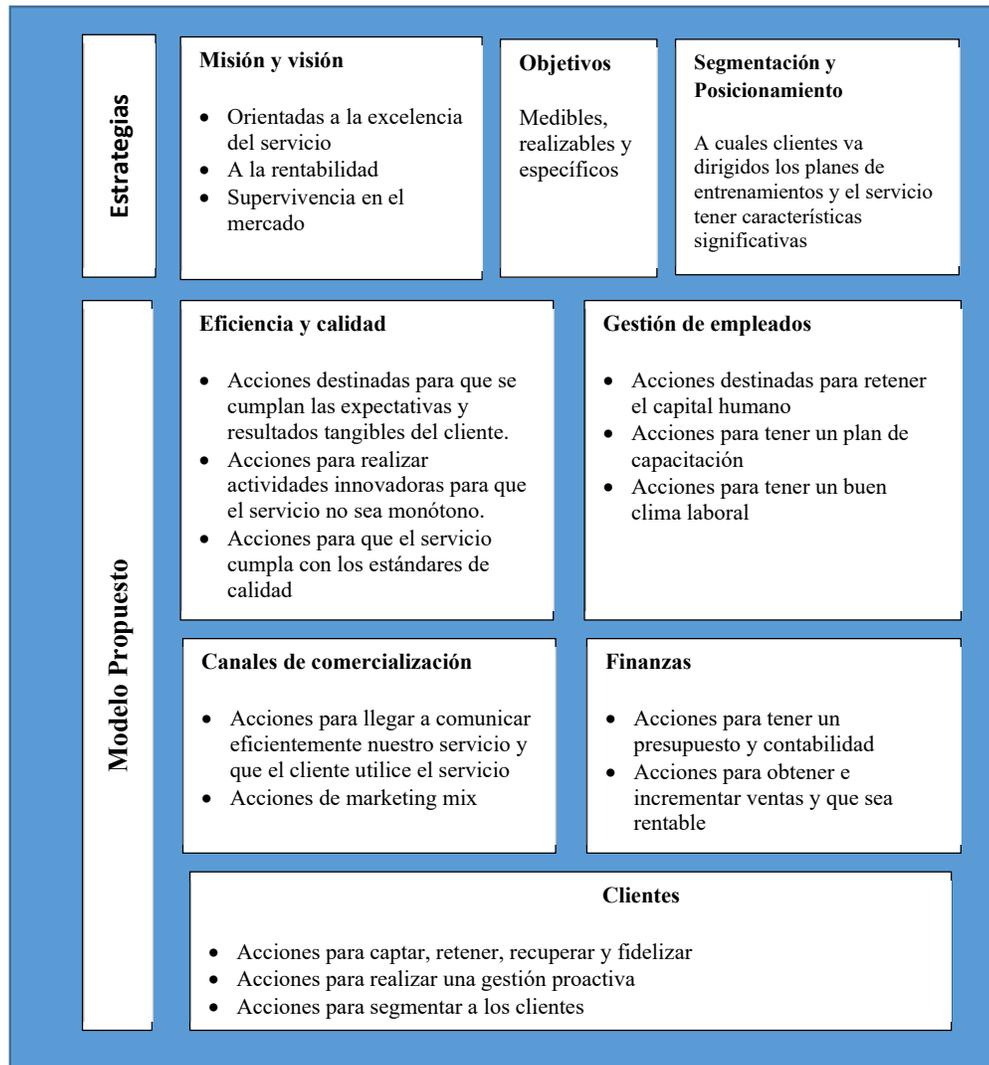


Figura 12. Brechas

4.2 DESARROLLO DE LAS ACCIONES A REALIZAR PARA EL MODELO EMPRESARIAL PROPUESTO

4.2.1 Eficiencia y calidad

4.2.1.1 Cumplir expectativas

Cumplir las expectativas es importante para que el cliente quiera acceder al servicio, siendo el entrenador quien está directamente en contacto con el cliente.

Tabla 40. Cumplir expectativas

Recomendación	Para cumplir las expectativas con el cliente se necesita tener profesionales con cierto nivel de estándar profesional.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Tener profesionales capacitados en la parte del fitness y que tengan si es posible, estudios universitarios para garantizar un cierto nivel de calidad. • Realizar e Implementar políticas de comportamiento del personal con el cliente. • Realizar alianzas con nutricionista, ortopedistas, motivadores. <p>A continuación se presenta como ejemplo unas políticas del cliente y del servicio para poder cumplir las expectativas del cliente:</p>
	Cliente
	<ul style="list-style-type: none"> • Definir los entrenamientos y/o ejercicios (Programa de Entrenamiento) de acuerdo con las exigencias del cliente y a su condición física. • Mejorar las rutinas de entrenamiento de acuerdo con la evolución física del cliente. • Motivar y alentar al cliente en el cumplimiento de los objetivos y en alcanzar los resultados. • Proporcionar información y conocimiento al cliente, para comprender y entender su estado físico. • Proporcionar guías y manuales informativos sobre los distintos ejercicios y entrenamientos a realizar. • Proporcionar guías y manuales informativos sobre el plan de alimentación adecuada para los ejercicios. • Garantizar la asistencia de los instructores y/o entrenadores a las citas programadas con los clientes. • Supervisar y garantizar el cumplimiento de los objetivos y del programa de entrenamiento.
	Servicio
	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer en las rutinas, los ejercicios óptimos y eficientes acorde a las necesidades y exigencias de los clientes. • Garantizar que los ejercicios y/o entrenamientos definidos en los programas, proporcionen los mejores resultados al cliente, y en el menor tiempo. • Innovar y mejorar las rutinas de ejercicios y entrenamiento, de acuerdo.

4.2.1.2 Innovación

Es importante innovar para que los ejercicios no se vuelvan monótonos. Lastimosamente en Quito, no existe un congreso para saber la innovación de los ejercicios existentes fuera del país. Para generar innovación hay que tomar las siguientes acciones:

Para saber lo que ocurre en la innovación de planes de entrenamiento, existen el congreso nacional de entrenadores personales que va a realizar su quinta edición en España y comparten resultados de sus investigaciones, trabajos estudios y experiencia acerca de las tendencias y necesidades del entrenador personal, para más información se tiene la url siguiente <http://www.congresopersonaltrainer.com>

Realizar un proceso de investigación e implementación de las nuevas tendencias deportivas que están ocurriendo en Quito o en el exterior, para tener nuevos estilos de entrenamiento y, si es posible mezclarlos y poder crear nuevos planes de entrenamiento de acuerdo al segmento de clientes y ponerles en práctica.

4.2.1.3 Resultados tangibles

Los servicios que se proporcionan en los planes de entrenamiento son intangibles y, para el cliente hay que transformarlos en tangibles.

Tabla 41. Resultados tangibles

	El cliente sienta que el servicio esté dando resultados que están beneficiando a su salud y hacerlo una valoración de su salud y nutrición con técnicas de entrenamientos innovadoras.
Recomendación	
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar una ficha de seguimiento de las sesiones y del peso, realizar una valoración de su salud. • Realizar una política de reunión con el cliente en la cuarta sesión para explicarle los avances que tiene el cliente y verificar si los efectos en salud y estado físico. • Revisión anual de salud y los estados físicos de los clientes.

4.2.1.4 Calidad en el Servicio

Se va a ofrecer planes de entrenamiento, este servicio es intangible, pero los resultados pueden apreciarse en un mes aproximadamente y, se tiene una conexión directa con el cliente y se ofrece experiencias.

Tabla 42. Servicio

Recomendación	El estado deseado es brindarle un servicio que cumple con los estándares de calidad y hacer que el servicio se vuelva tangible de una o más formas y el cliente se sienta satisfecho.
	<p>Certificarse por la NCSF National Council on Strength & Fitness que provee certificaciones reconocidas a nivel mundial de entrenamiento personal.</p> <p>Certificarse en la norma ISO 9001 para sistemas de Gestión de Calidad se centra en los procesos y en la satisfacción del cliente.</p> <p>Instalar un software para entrenadores personales que ayuda a los entrenadores personales a conectarse con los clientes, programar sesiones, disponibilidad de tiempo, etc.</p> <p>A continuación se diseñó las características diferenciales que se va a brindar para los planes de entrenamiento:</p>
	Características diferenciales
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercicios innovadores que, proporcionen los mejores resultados y en corto tiempo. • Métodos de entrenamientos definidos acorde a las exigencias y necesidades del cliente.
Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Control y seguimiento del estado físico del cliente. • Horarios y lugar de entrenamiento definidos según preferencias del cliente. • Proporcionar un buen servicio sin fallos.
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Información sobre su condición física. • Información sobre alimentación saludable. • Obtiene resultados de acuerdo con sus necesidades y exigencias. • Mantiene la motivación y la expectativa en los ejercicios. • Mantiene un estilo de vida saludable.

4.2.2 Cientes

4.2.2.1 Captar, retener, recuperar, fidelizar clientes

Tabla 43. Captar**Captar**

Generar referencias por medio de campañas de marketing: redes sociales, radio, prensa de acuerdo a la capacidad adquisitiva que se disponga
Generar una imagen que se desea transmitir
Construir una base de datos de referidos CRM
Recibir un curso de técnicas de captación de clientes
Realizar una herramienta de presentación del servicio: Datos personales, urgencia, objetivos y plazos y por ultimo objeciones

Tabla 44. Fidelizar**Fidelizar**

Diseñar la estructura del local, la decoración las sensaciones que cada cliente debe sentir al visitar el local
Generar un indicador que podamos medir la lealtad de cliente sugerencia utilizar el Net Promoter Score
Realizar un curso de relaciones humanas
Conocer la regla del 1% del esfuerzo para mejorar el servicio

Tabla 45. Retener**Retener**

Diseñar contratos de larga duración con ventajas económicas que el cliente perderá si incumple el contrato
Realizar una tabla de porcentaje de descuentos por cada año que estén entrenando

Tabla 46. Recuperar**Recuperar**

Diseñar una guía para recuperación de clientes que tendrá llamadas a los clientes en fechas especiales, sesiones gratis, contactos personalizados, ofertas, determinar los medios de comunicación para ponerse en contacto, preocuparse por su estado físico
--

4.2.2.2 Gestión proactiva

Debido a que se tiene un servicio de personalización, es necesario no esperar que el cliente informe acerca del servicio que se le brinda y se reaccione cuando el cliente tenga un inconveniente, una duda o simplemente preguntar sobre sus sesiones, hay que enfocarse en el cliente para brindarles un servicio de calidad y llegar a la personalización a través de una gestión proactiva.

Como gestión proactiva hay que basarse en un artículo de las estrategias para una atención proactiva (Sastre, 2016) y enfocarse en poner al cliente en primer lugar.

Redes Sociales: Estar en redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter) a través de las diferentes plataformas electrónicas, es esencial para el servicio de entrenamientos personalizados, mientras más menciones de los servicios tengan mejor ya que sirven para captar nuevos clientes.

Monitorear las redes sociales: Saber que dicen los clientes del servicio de entrenamiento personalizado es significativo, en las redes sociales los clientes opinan, comentan y califican sus experiencias.

Comunicarse con el cliente: comunicarse con el cliente a través de las redes sociales, telefónicamente, email o personalmente es una manera proactiva para receptar quejas, felicitaciones, aportar soluciones, en definitiva mejorar la comunicación con el cliente, lograr una retroalimentación con el cliente para que se pueda solucionar inconvenientes y cerrarlos satisfactoriamente.

Cientes no satisfechos con los servicios proporcionados: En algunas ocasiones no hay como anticiparse a problemas con los clientes (ejemplo el entrenador no fue a la sesión) se lo debe resolver de manera inmediata y explicarles que se están resolviendo los inconvenientes generados y, si es posible ofrecerles una promoción o descuentos, evitando que el cliente prescinda de los servicios.

Recordar sesiones: Hay que comunicarse con el cliente recordándole las sesiones que tiene, la suscripción del entrenamiento, preguntas de servicio de calidad y no solo referente al giro del negocio, también en lo referente a lo social (ejemplo cuando es su cumpleaños) o buenas noticias en lo referente al avance de los ejercicios el peso que ha perdido, su condición física.

Recompensas: Para fidelizar a los clientes por medio de recompensas en los casos de entrenamientos personalizados, por ejemplo, otorgarles una sesión extra culminada un plan de entrenamiento para disminuir peso.

Hipersegmentación: Con la retroalimentación que ofrecen los clientes en redes sociales, en sitio o directamente del entrenador, se puede dividir el segmento de cliente para lograr vínculos emocionales poderosos con los clientes.

4.2.2.3 Segmentación

La segmentación es importante para realizar acciones acorde a lo que requiere el cliente, si bien se pueden realizar diferentes segmentos de acuerdo al precio, al nivel de vida, etc., se tiene segmentos que están acorde a la etapa de vida de los clientes y condición de tiempo libre y obligaciones que tiene y, se presentan sugerencias de cómo deben segmentar a los clientes de acuerdo al modelo descrito anteriormente y las acciones que deben realizarse, se tomó como referencia la segmentación del entrenador personal español Luis Perea.

A continuación se presenta una propuesta de segmentación de los clientes:

Soltero joven, con trabajo y que vive en el hogar familiar: En la segmentación de mercado a quienes van dirigidos los planes de entrenamiento, se tiene un segmento de solteros jóvenes y que viven en el hogar familiar es un segmento de gran crecimiento, con poder adquisitivo y que cuidan de la imagen como diferenciador con el resto de la sociedad (Perea, 2013).

Tabla 47. Solteros sin hijos

Recomendación	Lograr fidelizar a este segmento y atraer más personas de este segmento ofreciendo paquetes de entrenamiento innovadores.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Llenar una ficha indicando hábitos, gustos, alimentación, experiencia en deportes. • Generar sesiones orientadas a la estética y salud. • Realizar sesiones grupales con personas de la misma edad. (tres a cuatro personas). • Realizar sesiones al aire libre. • Promocionar las sesiones en redes sociales. • Generar videos resaltando la estética y salud en los planes de entrenamiento para este segmento de mercado.

Parejas recién casadas sin hijos: Este grupo tienen los mismos valores similares que el grupo de solteros sin hijos, quieren mantenerse en forma y realizar actividades deportivas juntas (Perea, 2013).

Tabla 48. Casados sin hijos

Recomendación	Incorporar a este segmento con sesiones para parejas.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Llenar una ficha indicando hábitos, agrados, alimentación, práctica en deportes. • Indicar a los clientes que lo importante es la salud • Preocuparse en los detalles como la música que les gusta para entrenar. • Realizar sesiones que combinen la experiencia en pareja con la potencia y el nivel de cada uno para los ejercicios. • Promocionar las sesiones en redes sociales. • Generar videos resaltando las actividades en pareja y el beneficio que obtienen en los planes de entrenamiento para este segmento de mercado.

Casados con hijos menores de 6 años o mayores: Este grupo son personas que desean tener su figura como los grupos anteriores y que, luchan contra la obesidad y el sedentarismo, con un tiempo libre muy limitado (Perea, 2013).

Tabla 49. Casados con hijos menores y mayores

Recomendación	Atender a este segmento de clientes
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Llenar una ficha indicando hábitos, agrados, alimentación, práctica en deportes. • Indicar a los clientes que lo importante es la salud. • Tener una valoración de su salud con un médico general. • Tener una dieta de nutricionista. • Ejercicios acorde a su condición física evitando lesiones • Realizar las sesiones a domicilio

Matrimonio sin hijos dependientes: Este grupo es muy proactivo a las actividades físicas y de alto crecimiento, debido a los avances científicos que prolonga la edad de vida (Perea, 2013).

Tabla 50. Matrimonio sin hijos dependientes

Recomendación	Generar promoción de sesiones con especial atención al cuidado de la salud
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Llenar una ficha indicando hábitos, agrados, alimentación, práctica en deportes. • Indicar a los clientes que lo importante es la salud. • Tener una valoración de su salud con un médico general. • Tener una dieta de nutricionista. • Ejercicios acorde a su condición física evitando lesiones. • Realizar promoción en redes sociales. • Realización de videos para este segmento en YouTube.

4.2.3 Canales de comercialización

Cómo se pueden realizar las ventas de entrenamiento personales y ofrecerle al cliente los servicios, esto dependerá del presupuesto que disponga y cómo se puede llegar eficientemente a que el cliente utilice el servicio. En el artículo de canales de comercialización (Sanchez, 2011) se tiene los siguientes canales de comercialización: Medios electrónicos, Referidos, Call Center, Directos que a opinión propia se deberían tomar en cuenta para los servicios de planes de entrenamiento personalizados y el marketing mix.

Tabla 51. Canales

Canales	Descripción
Medios Electrónico	<p>Comercialización por medio electrónicos, tienen un bajo costo en Quito las redes sociales son ampliamente utilizadas y su utilización no se requiere de gran conocimiento, se puede realizar Blogs para crear contenidos Web, canales de YouTube, Instagram, WhatsApp. Se tiene algunas acciones que se pueden realizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear la página web oficial: Donde proporcionará toda la información necesaria del servicio • Por redes sociales: Creando un grupo en Facebook y Twitter, generar videos con los entrenamientos mostrando rutinas innovadores y resultados con los clientes también contenidos en blogs con técnicas de entrenamientos y contratar un profesional de redes sociales. • Publicaciones del servicio en páginas web de compras: Ventas y pagos por Internet, como lo son Mercado Libre, OLX y Locanto.
Referidos	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un plan de referidos y seguimiento: La referencia de boca genera una promoción, esto depende que el servicio sea de excelencia para que el cliente lo refiera y premiarlo con cada cliente que consiga para utilizar los planes de entrenamiento, en la actualidad las redes sociales en Quito sobre todo el WhatsApp es un medio que nos acerca a las personas instantáneamente y pueden referir el servicio de manera inmediata, por otro lado es un canal muy sensible con el trato al cliente. • Generar políticas para programas de referidos.
Call Center	<p>Es un medio que se puede llegar a los clientes en Quito se lo puede realizar por medio de empresas que se dedican al servicio de call center, también lo puede realizar una persona dedicada en llamar a los posibles clientes para ofrecerles planes de entrenamiento.</p> <p>Elaborar un base de datos de clientes y posibles clientes para ofrecerles planes de entrenamiento</p>

Tabla 52. Marketing

Marketing	Descripción
Precio	<ul style="list-style-type: none"> • El precio puede ser definido de acuerdo con los precios que en la actualidad manejan distintos entrenadores personales, el precio promedio ronda en los USD 200 por meses, o USD 30 cada sesión de entrenamiento, según respuestas y cotizaciones de distintos entrenadores (Entrenarme, 2018) y fuentes periodísticas como El Universo (2015) • Determinado de acuerdo a la experiencia del entrenador personal, los servicios complementarios que se acompaña como son la nutrición y la valoración del médico. • Como es un servicio personalizado el precio no es fijo puede ser variable ya hay que sumar algunos factores como es la movilización, las horas de las sesiones, instrumentos utilizados, se debe establecer un presupuesto de los materiales a utilizar y de la publicidad, también definir cuantos días del mes puede trabajar, las horas por día que se puede realizar el entrenamiento, también por la experiencia del entrenador y el grado de capacitación que tenga. Todo estos valores hay tienen que ser anual para calcular el precio de una sesión de entrenamiento se debe dividir todo lo que sea anual en horas con estos valores se tendría un precio aproximado para el servicio.
Lugar	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las sesiones en el domicilio, en la oficina, en el gimnasio en donde el cliente desea realizar la actividad física. • Al realizar planes de entrenamiento en el domicilio hay que impedir la monotonía y modificar las actividades físicas incluyendo salidas del domicilio, Quito dispone de una variedad de espacios físicos para realizar actividades físicas que pueden ser bicicleta de montaña, caminatas, etc. • Si es un gimnasio adecuar una sala para los clientes que desean ese servicio.
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> • Se otorgarán suscripciones por primer mes gratis a clientes aleatorios, los cuales se sientan interesados por el servicio de entrenamiento personalizado. • Elaborar eventos en la zona de influencia a la cual se propone ofrecer el servicio. • Es necesario crear un slogan para identificar el servicio. • Se instalarán stands y material promocional en los principales centros comerciales, así como también en los parques más visitados en la ciudad de Quito. • Diseño de la imagen corporativa
Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Se va a brindar el servicio de entrenamiento personalizado que puede implementar cualquier empresa y personas que se dedican a esta actividad

4.2.4 Finanzas

4.2.4.1 Plan financiero

Realizar un plan financiero para analizar la viabilidad financiera del proyecto.

4.2.4.2 Inversión, presupuesto y contabilidad

Poner en funcionamiento el negocio con la inversión requerida, después es necesario realizar una asignación presupuestaria para iniciar el negocio y la realización de actividades contables que, son importantes para realizar las acciones propuestas en la implementación. Entre los más importantes están:

- Inversión.
 - Implementación de la inversión para el equipamiento y capital de trabajo.
- Presupuesto para inicio de actividades.
 - Estructurar el presupuesto de todas las áreas de la organización.
 - Presupuestar gastos (costos fijos y costos variables).
 - Pronosticar flujo de efectivos.
- Elaborar los balances financieros e instalación del sistema contable y facturación.

4.2.4.3 Ventas

- Diseñar e implementar un plan de ventas con ofertas con la siguientes características:
 - Atractivas para que el cliente adquiera un servicio de mayor precio cuando venga a contratar uno de menor tiempo.
 - Desarrollar servicios de planes de punta para atraer nuevos clientes.
 - Establecer servicios adicionales para generar ventas cruzadas.
 - Elaborar un conjunto de accesorios que puedan ser vendidos al cliente.

4.2.4.4 Rentabilidad

Es necesario tener indicadores de la rentabilidad, se debe tener información al día de los estados financieros de la empresa, para cada mes obtener la rentabilidad.

- Rentabilidad operacional.
- Rentabilidad neta.
- Rentabilidad del patrimonio.
- Rentabilidad del Activo.

Se debe tener el control adecuado de los gastos y analizar la cartera de clientes.

- Llevar un control adecuado de los gastos.
- Analizar la rentabilidad de la cartera de clientes.

4.2.5 La gestión del personal

4.2.5.1 Retención y clima laboral

El capital humano es sumamente importante para que el servicio prospere y sea un equipo que fidelice a los clientes con un buen trato.

Tabla 53. Retener y clima laboral

Recomendación	Colaboradores deben estar altamente motivados
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Tener una reunión con los colaboradores el día lunes que es inicio de semana para saber de primera mano las novedades y tener una comunicación directa con ellos sin intermediarios. • Para centros de entrenamientos, gimnasios se debe buscar un perfil para gerente con un liderazgo de trabajo en equipo para generar lealtad y confianza en los colaboradores. • Fidelizar a los empleados. • Políticas de flexibilidad de horarios como es un servicio personalizado se necesita flexibilidad en horarios. • Realizar una política de incentivos y reconocimiento

4.2.5.2 Capacitación

La capacitación es importante y debe ser realizada para el personal que ayuda en la empresa y, principalmente para los entrenadores, ya que ellos pasan la mayor cantidad de tiempo con el cliente y apoyen para lograr los objetivos propuestos:

- Elaborar un plan oficial de capacitación de los colaboradores que, incluyan cursos acorde con el giro de negocios de los servicios de planes de entrenamientos y elaborar un plan oficial de evaluación de impacto de la capacitación.
- Elaborar una evaluación de desempeño.
- Los talleres o cursos son fundamentales se proponen los siguientes talleres:
 1. Realizar talleres de motivación y trabajo en equipo al personal y a los entrenadores personales.
 2. Realizar cursos o talleres de servicio al cliente.
 3. Realizar sesiones de entrenamientos con los colaboradores.
 4. Talleres de hábitos de vida saludables.

4.3 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

Con las acciones se procede a realizar la implementación.

4.3.1 Plan de trabajo para la eficiencia y calidad

Plan de Trabajo para la Eficiencia y Calidad

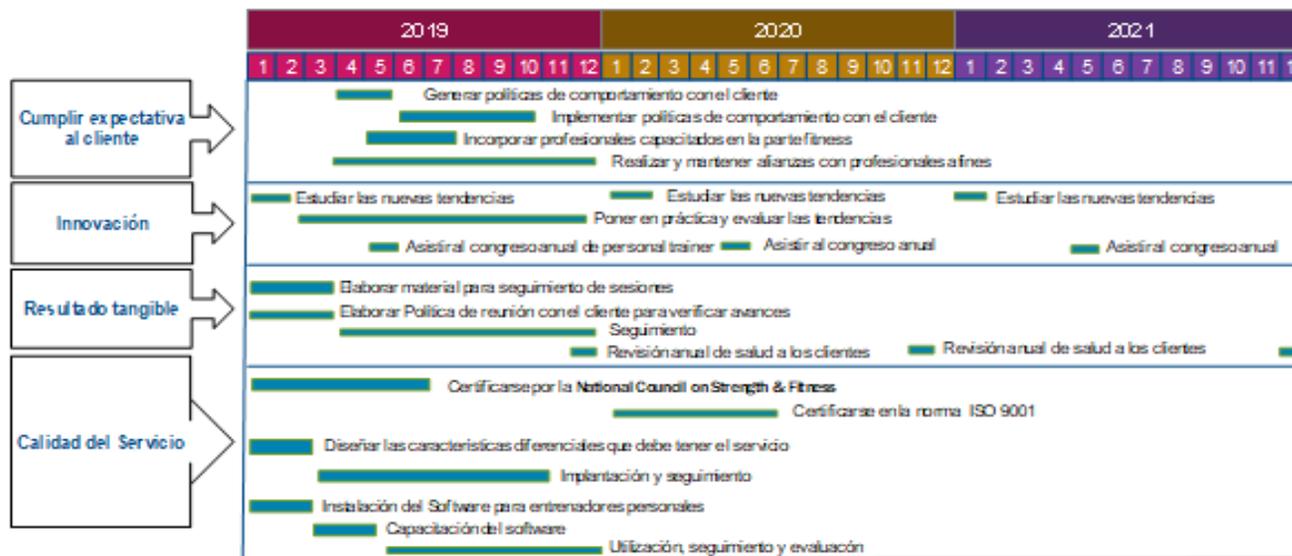


Figura 13. Plan de trabajo para la eficiencia y calidad

4.3.2 Plan de trabajo para canales de comercialización

Plan de Trabajo para canales de comercialización

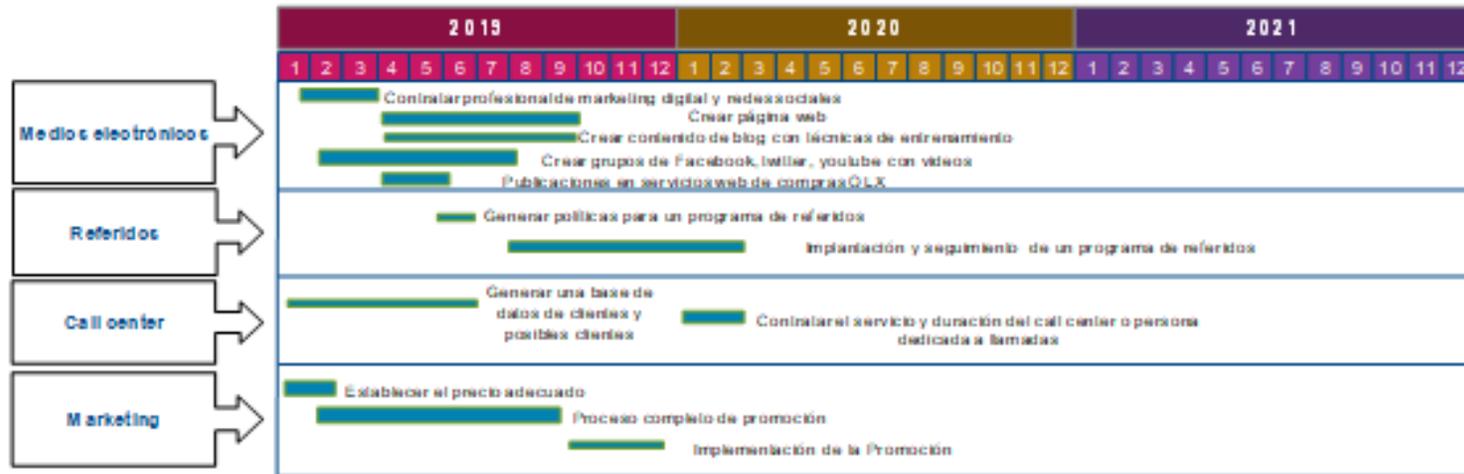


Figura 14. Plan de trabajo para canales de comercialización

4.3.3 Plan de trabajo para finanzas

Plan de Trabajo para Finanzas



Figura 15. Plan de trabajo para Finanzas

4.3.4 Plan de trabajo para gestión de personal y cliente

Plan de Trabajo para Gestión de Personal y Clientes

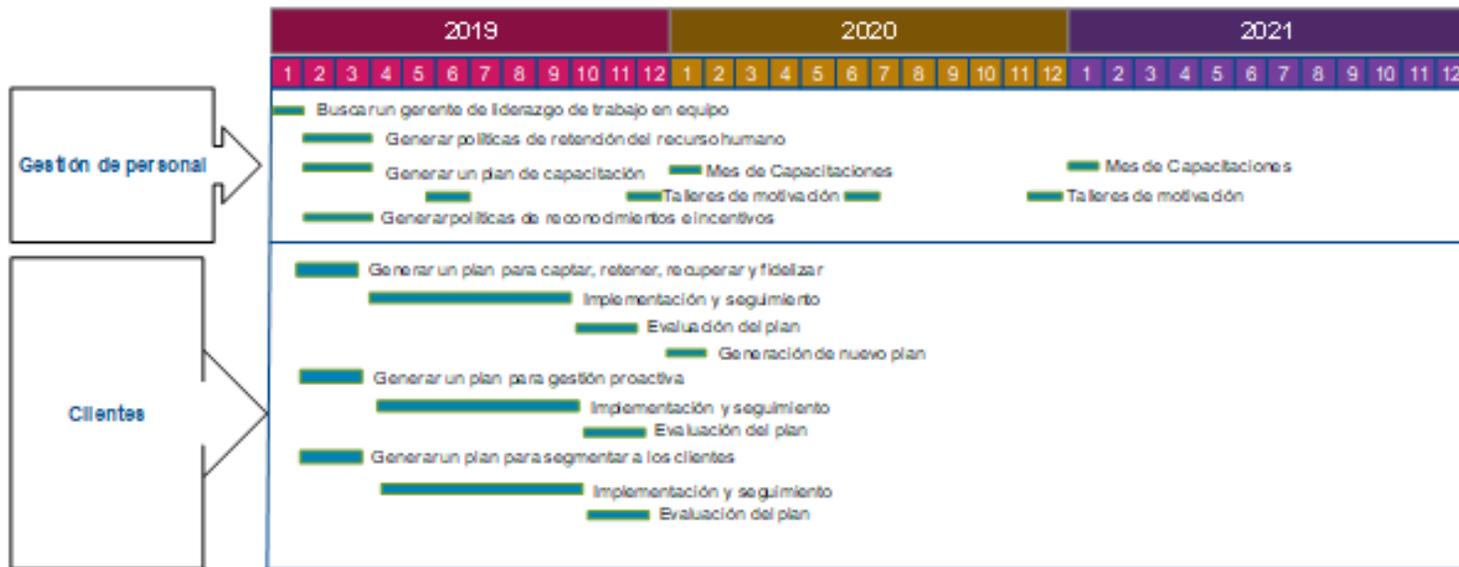


Figura 16. Plan de trabajo para Gestión de personal y clientes

4.4 BENEFICIO DE LA PROPUESTA

4.4.1 Mejora la estrategia

- El modelo indica las estrategias a seguir que son: la segmentación y el posicionamiento.
- Mejora la realización de los objetivos estratégicos que sean medibles y realizables
- Encamina correctamente la elaboración de la misión y visión.

4.4.2 Mejora la gestión reactiva

- Fidelizar a los clientes: se logra que los clientes sea embajadores de los servicios
- Brindar un buen servicio: El dicho popular que dice que el cliente es importante, se tiene que basar en brindarles un servicio de calidad.
- Prevención de problemas: Antes que estos se vuelvan verdaderos problemas o quejas que desprestigian el servicio, hacer un seguimiento en las redes sociales de los comentarios de los clientes, permitirá corregir y prevenir.
- Fortalecer los vínculos con el cliente: se logra fortalecer los vínculos y también retener a los clientes.

4.4.3 Mejora el modelo de la industria

- Mejora el modelo de la industria, orientándole a la gestión de calidad del servicio y, a través de la comparación de modelos con una empresa de actividades deportivas, se identifican las brechas y las actividades a realizar para proporcionar un servicio de calidad y si es posible certificarse en la ISO 9001.
- Con el modelo se identifican los procesos que son necesarios para que el servicio de entrenamientos sea diferenciador y competitivo, respecto a otros negocios deportivos.

- Con el modelo se identifica que el personal humano es el principal protagonista y procura que el talento humano esté capacitado, trabaje en armonía, proporcionando un buen ambiente de trabajo para trabajar en equipo.
- Mejora los canales de comunicación, siendo los medios digitales los mejores aliados para que el servicio se conozca entre los clientes.
- Mejora la innovación de las actividades deportivas, generando investigación de nuevos ejercicios, por medio de congresos internacionales y que, los entrenadores obtenga la certificación NCSF National Council on Strength & Fitness.

4.4.4 Mejora las finanzas

Mejora el control de las finanzas, porque realiza un control de las inversiones a realizarse y, hace un seguimiento de la rentabilidad cuando se está implementando el modelo.

4.5 VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Validación de la propuesta con el Gerente General de ForcesGym

4.5.1 Entrevista

Se presenta una entrevista con el gerente de ForceGym para validar la propuesta realizada.

¿Cree usted que el modelo que se le presenta genera un cambio positivo a su institución?

Desde el punto de vista del negocio considero que si implica un cambio en el esquema actual del negocio debido a que al ver este modelo propone acciones que son cambios a seguir para la consecución de los resultados deseados con el fin de maximizar las ventas y a su vez los ingresos para al negocio que se tiene.

¿Cómo se encuentra la institución en su interior y como se encuentra en su entorno?

Al momento ForcesGym es un Gimnasio con un estilo común de comercio, el cual solo capta los clientes, a su vez estas personas hacen uso de las máquinas y quienes desean se incluyen en sesiones que son acompañadas de un instructor como por ejemplo la bailo terapia que más o menos son un grupo de 15 personas que diariamente se inclinan por esta modalidad de entrenamiento deportivo y pare de contar; el entorno es totalmente competitivo la tendencia del hacer deporte hoy en día como es de su conocimiento se ha incrementado notablemente por mejorar su estilo de vida y salir del sedentarismo, e allí que muchos empresarios han colocado gran cantidad de centros de entrenamiento deportivos que a simple vista existirán como dos gimnasios por cada kilómetro de recorrido en la ciudad.

¿Cree usted que el estado futuro propuesto del negocio cubre las expectativas para la institución?

Observando el modelo propuesto mediante las acciones que se plantea se observa que existe una notable mejora para el negocio en un plazo no menor de 2 años en donde se palparían los resultados de la puesta en marcha del modelo, la innovación permitirá que se den los resultados anhelados.

¿Considera Usted como gerente general de ForcesGym que el presente modelo de mejora tiene una visión proactiva?

La mayor parte de los negocios de índole deportivo especialmente los centros de entrenamiento deportivo como los gimnasios bajo la perspectiva actual tienen una gestión reactiva, el presente modelo presenta una mejora en este aspecto como es el de la gestión proactiva e implica estar en un paso delante de la competencia de tal manera de tener las herramientas adecuadas para fidelizar al cliente y evitar una deserción de él usando la comunicación por medio de las redes sociales Facebook, Twitter, Instagram etc.

¿Si el plan propuesto para la implementación es considerado como un punto de inflexión para el cambio sí o no?

Considero que la propuesta de implementación es considerada como un punto de inflexión para el cambio en el negocio de ForcesGym pues es un modelo que sale de lo común tomando como centro de gravedad la atención para con el cliente por medio de las acciones que se presentan como son la capacitación del personal para lograr un efecto positivo en nuestro cliente, la mejora del clima laboral que permita al personal del ForcesGym trabajar a gusto, motivados y que esta motivación sea inducida en nuestros clientes, la segmentación que permitirá visualizar el nicho de mercado al cual abordar y brindar el servicio que estas personas requieren para su entrenamiento.

¿La propuesta de modelo considera que se queda en un estado estratégico?

El presente modelo presenta un total aspecto estratégico tiene clara su misión, visión, objetivos y acciones a emprender de esta manera permite volverlo en un modelo táctico que permite materializarlos por medio de las acciones a emprender e implementarlos.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Implementar un servicio de entrenamiento personalizado a primera estancia y a corto plazo, puede no generar mucha expectativa, primero por la alta competencia que existe en el mercado de prácticas físicas y deportivas, además que, constantemente la competencia directa de entrenadores personales cada vez es más grande. Pero lo que justifica la implementación de dicho servicio, primero es la alta demanda que existe en el Distrito Metropolitano de Quito, de personas que quieren comenzar a realizar actividades físicas o deportivas, las cuales desean un servicio personalizado acorde a sus exigencias o necesidades. Segundo, que el servicio que se propicia es innovador y diferente al de la mayoría de la competencia.
- Según lo desarrollado en el presente trabajo sobre la implementación de un modelo estratégico orientado a los entrenamientos deportivos personalizados en la ciudad de Quito, se evidencia en base a las acciones que propone el modelo, la factibilidad de alcanzarlo, lo que permite al negocio despegar, constituyéndose en un diferenciador del resto de negocios tradicionales de entrenamiento deportivo, tomando en cuenta que existe la demanda debido al constante incremento de la actividad deportiva en la ciudad de Quito.
- El presente modelo permite por medio de sus acciones a tomar, determinar los potenciales clientes que se podría captar para brindar el servicio de entrenamiento en ForcesGym, una de las acciones es la Segmentación que permitirá guiar el trabajo específico y determinar el grupo objetivo para brindar el servicio de entrenamiento deportivo.
- Se pudo palpar la situación actual que se vive en cuanto a los negocios de entrenamiento deportivo, notándose que existe una competencia fuerte, dado el incremento de las personas que buscan realizar actividad deportiva ya sea por

cuidado de la salud y otras para verse bien, con el fin de, llegar a ser competitivos en el mundo del deporte, por cuanto implementar el modelo propuesto implica romper los esquemas de lo convencional para impulsar al negocio al éxito comercial.

- El modelo de la industria tradicional cumple con ciertas características del modelo empresarial, sin embargo, al realizarse el análisis de brechas, se pudo observar las mejoras para tener un servicio rentable, lo cual se evidencia con la plena satisfacción del cliente; de ahí que se ratifica con lo dicho a continuación: “Si la empresa consigue localizar a gente que le guste su producto y además que lo transmita en la red, es mucho más efectivo que la publicidad tradicional” (Coto Consulting, 2009).
- Del análisis de varios modelos de gestión se obtuvo un modelo propio a ser aplicado para solucionar la brecha del modelo de la industria que es un clásico, de tal manera, poder mediante acciones a tomar, materializar el modelo implementado y, poder tener un negocio rentable, con una plena satisfacción de un juez, el cliente.
- El plan de implementación de la estrategia surgió de la revisión del modelo español, ManelValcarce y Diego Moya, dos de los grandes expertos del sector fitness, del modelo deportivo, se deriva en la gestión de calidad, del modelo de la tesis de la universidad Javeriana se llega a los procesos, del Método Capitán a las actividades, esto permitió consolidar un modelo propio que con el desarrollo de las acciones permitirá ver el efecto deseado por los dueños del negocio.
- Una vez establecida la estrategia empresarial se llega a la conclusión que el plan de entrenamiento será en torno a la edad, estado civil, etapa de la vida, capacidad adquisitiva, tiempo, entre otras, con planes a la medida y necesidad del cliente, en parejas o grupos reducidos, con ejercicios innovadores proporcionando al cliente los mejores resultados en el menor tiempo posible.

5.2 RECOMENDACIONES

- En base a la demanda que se tiene por realizar actividad física, es recomendable que ForcesGym aplique el modelo propuesto con el desarrollo de las acciones a seguir con para lograr crecer en el mercado deportivo.
- La segmentación es una de las principales acciones a seguir por el modelo que se plantea, por tanto, es recomendable su desarrollo para brindar un buen servicio de entrenamiento deportivo.
- Al palparse que la gran mayoría de negocios se han inclinado por tener un modelo de la industria convencional, se recomienda la implementación del modelo propuesto que busca entre otras cosas, crear credibilidad en el cliente, captación de adeptos y mejorar el margen de utilidades.
- Dentro del negocio en análisis se debe trabajar en el desarrollo de una cultura innovadora para tener una mejor capacitación sobre técnicas de entrenamiento personalizado, mejorar la relación instructor-alumno; para el personal administrativo desarrollar la comunicación por medio de las redes sociales de tal manera de captar clientes por medio de los comentarios de los clientes actuales.
- Lograr que los quiteños tengan hábitos deportivos mediante planes estratégicamente diseñados que, no solo incluyan actividad física, sino que vaya acompañado de planes de nutrición, donde cada cliente se sienta satisfecho con lo proporcionado por su entrenador.
- Enfocarse en realizar planes en los que se logre resultados notorios en poco tiempo, innovando las rutinas de ejercicios, capacitando al personal continuamente para lograr un seguimiento a los clientes obteniendo resultados tangibles.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguinda, V. (2015). *Bailoterapia como actividad física en adultos mayores en el centro gerontológico Jacinta Polo de Zambrano del cantón Chone durante el año 2015-2016*. Obtenido de <http://departamentos.ulead.edu.ec/vinculacion-colectividad/files/2015/10/PROYECTO-FINIS.pdf>
2. Araque, W. (23 de agosto de 2018). Estrategias Genéricas. (L. Andrade, & R. Flores, Entrevistadores)
3. Asamblea Constituyente de la República del Ecuador. (2008). Art. 381. En *Sección sexta Cultura física y tiempo libre*. Quito: Constitución de la República del Ecuador.
4. Asamblea Nacional Constituyente. (2010). Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, Art. 14. En *Título II*. Quito.
5. Bastida, A. (2017). *Visión del entrenamiento personal 2017*. Obtenido de Body Life: <http://www.vivirdelentrenamiento-personal.com/entrenamiento-personal/vision-del-entrenamiento-personal-2017/>
6. BCE. (17 de 08 de 2017). *Previsiones macroeconómicas dle Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/989-banco-central-expuso-las-previsiones-macroecon%C3%B3micas-del-pa%C3%ADs>
7. BCE. (29 de Marzo de 2018). *Ecuador creció 3.0% en 2017 y confirma dinamismo de su economía*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1080-ecuador-crecio-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia>
8. Biciclub. (Junio de 2013). *¿Qué es el entrenamiento deportivo?* Obtenido de <https://biciclub.com/que-es-el-entrenamiento-deportivo/>
9. Biodic. (2018). *Consumidor Deportivo*. Obtenido de Diccionario de Biología: Un diccionario de términos científicos, sencillo: <https://www.biodic.net/palabra/consumidor-deportivo/#.WoQ7N1RuYdU>
10. Bowen, M. (10 de Febrero de 2015). *Malos hábitos alimenticios*. Obtenido de El Diario: <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/346392-malos-habitos-alimenticios/>
11. Carranza, D. (2013). *Modelo de gestión de la calidad para el servicio en actividades físicas o deportivas*. Obtenido de Universidad Autónoma de Nuevo León: <http://eprints.uanl.mx/12021/1/MODELO%20DE%20GESTION%20ACTIVIDADES%20FISICAS%20Y%20DEPORTIVAS.pdf>

12. Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica*. México D.F.: McGraw-Hill.
13. Coto Consulting. (16 de junio de 2009). *Las opiniones de los clientes son la mejor publicidad para las empresas*. Obtenido de <https://www.cotoconsulting.com/las-opiniones-de-los-clientes-son-la-mejor-publicidad-para-las-empresas/>
14. Cúdate Plus. (2018). *Entrenador Personal: ¿Qué es un entrenador personal?* Obtenido de Cúdate: <http://www.cuidateplus.com/ejercicio-fisico/diccionario/entrenador-personal.html>
15. David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F.: Pearson Educación.
16. Diario El Comercio. (Junio de 2015). *El 'boom' deportivo impulsa a los negocios*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/deportes-ventas-consumidores-atletismo-negocios.html>
17. Diario El Comercio. (2017). *Los gimnasios más completos de Quito*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/chic/gimnasios-figura-deporte-salud-cuerpo.html>
18. Diario El Telegrafo. (25 de noviembre de 2016). *Ecuador invierte el 1.88 del PIB en tecnología e innovación*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/ecuador-invierte-el-1-88-del-pib-en-tecnologia-e-innovacion>
19. Diario El Universo. (22 de enero de 2015). *Entrenadores personales ayudan a mejorar el físico en casa*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/vida-estilo/2015/01/22/nota/4466061/ellos-ayudan-mejorar-fisico-casa>
20. Diario El Universo. (13 de febrero de 2015). *Mezcla de estadística y sexo presentó el INEC*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2015/02/13/nota/4553201/mezcla-sexo-estadisticas-presento-inec>
21. Diario La Hora. (20 de agosto de 2015). *Sedentarismo y enfermedad*. Obtenido de La Hora: <https://lahora.com.ec/noticia/1101854684/sedentarismo-y-enfermedad>
22. Diario La Hora. (29 de noviembre de 2016). *30 impuestos gravan la economía de los ecuatorianos*. Obtenido de <https://lahora.com.ec/noticia/1102006612/30-impuestos-gravan-la-economia-de-los-ecuatorianos>
23. Diario La Hora. (7 de mayo de 2017). *Los gimnasios cada vez más llenos*. Obtenido de <https://lahora.com.ec/noticia/566606/los-gimnasios-cada-vez-mas-lenos>
24. Díaz, R. (2015). *La Trilogía del MBA*. Lima: MACRO.
25. Economipedia. (2018). *Consumidor*. Obtenido de Economipedia: <http://economipedia.com/definiciones/consumidor.html>

26. El Diario. (15 de abril de 2012). *Gimnasios crecen por buscar salud*. Obtenido de <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/226365-gimnasios-crecen-por-buscar-salud/>
27. EMASEO. (1 de diciembre de 2011). *Plan de desarrollo 2012-2014*. Obtenido de Municipio del Distrito Metropolitano de Quito: http://www.emaseo.gob.ec/documentos/lotaip_2012/s/plan_de_desarrollo_2012_2014.pdf
28. Encalada, V. (12 de octubre de 2017). *Sobrepeso en Ecuador, en la mira de la Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de Diario Expreso: <http://www.expreso.ec/actualidad/obesidad-sobrepeso-alimento-dieta-erikaalvarez-oms-inec-salud-YX1761427>
29. Encuestas de Opinión. (2008). *¿Qué es un diseño muestral polietápico?* Obtenido de <http://encuestasdeopinion.blogspot.com/2008/09/qu-es-un-diseo-muestral-poli-etapico.html>
30. Entrenarme. (Marzo de 2018). *Entrenador Personal en Quito*. Obtenido de Entrenarme: <https://entrenar.me/list/quito/personal-trainer?country=us>
31. ESPE. (s.f.). *Malla Curricular*. Obtenido de Universidad de las Fuerzas Armadas: <https://cafder.espe.edu.ec/malla-curricular/>
32. Farfán, M. (25 de septiembre de 2017). *Gimnasio vs. Entrenador Personal: ¿Qué es mejor?* Obtenido de RPP Noticias: <http://vital.rpp.pe/expertos/gimnasio-versus-entrenador-personal-que-es-mejor-noticia-1078682>
33. Gallegos, M. P. (2016). *Creación de una microempresa que ofrece servicios de planes de entrenamiento personalizado a domicilio en la ciudad de Bogotá*. Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/>: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/20526/GallegosVillagasMariaPaula2016.pdf?sequence=1>
34. García, D. (2014). *Incremento del deporte participativo en la ciudad de Quito en los últimos cuatro años*. Quito: VALOR AGREGADO.
35. Gilibets, L. (3 de diciembre de 2013). *Marketing Deportivo: El marketing al servicio del deporte*. Obtenido de Blog Marketing Deportivo: <https://blogmarketingdeportivo.com/2013/12/03/marketing-deportivo/>
36. Guerras, L., & Navas, J. (2015). *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Navarra: Aranzadi, S.A.
37. INEC. (2010). *Estadísticas por cantones, edades, urbano y rural*. Quito: Instituto Nacional de Estadística y Censo.
38. INEC. (1 de noviembre de 2011). *Encuesta estratificación nivel socioeconómico*. Obtenido de Ecuador en cifras:

- http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
39. INEC. (2016). *Encuesta de Condiciones de Vida (ECV)*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censo: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-condiciones-de-vida-ecv/>
 40. INEC. (1 de diciembre de 2016). *Tecnologías de la información y telecomunicaciones*. Obtenido de Ecuador en cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf
 41. INEC. (2017). *Tras las cifras de Quito*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censo: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/tras-las-cifras-de-quito/>
 42. INEC. (1 de abril de 2018). *Boletín técnico IPC resultados Abril No. 04-2018*. Obtenido de Ecuador en Cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Abril-2018/Boletin_tecnico_04-2018.pdf
 43. INEC. (2018). *Encuesta Nacional de Empleo, Subempleo y Desempleo: Indicadores Laborables Marzo 2018*. Quito: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
 44. Kolter, P. (2010). *Introducción al Marketing*. México D.F.: Pearson.
 45. Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México D.F.: Pearson.
 46. MEF. (2017). *Índice de estabilidad política*. Montevideo: Ministerio de Economía y Finanzas.
 47. Mikoluk, K. (29 de noviembre de 2013). *Plantilla para hacer Análisis de Brechas en el Desempeño: Los 3 Elementos Claves para un Análisis Efectivo*. Obtenido de Udemy: <https://blog.udemy.com/plantilla-para-hacer-analisis-de-brechas-en-el-desempeno-los-3-elementos-claves-para-un-analisis-efectivo/>
 48. Ministerio del Deporte. (2011). *Guía de Actividad Física*. Obtenido de Ministerio de Salud Pública del Ecuador: <https://aplicaciones.msp.gob.ec/salud/archivosdigitales/documentosDirecciones/dnn/archivos/GUIA%20DE%20ACTIVIDAD%20FISICA%202.pdf>
 49. Moreta, M. (1 de enero de 2014). *Plan de mejoramiento del gimnasio Emporium Gym & Fitness en la ciudad de Quito*. Obtenido de UDLA: <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/1460/1/UDLA-EC-TINI-2014-13.pdf>
 50. Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2014). *Análisis de los Planes Metropolitanos de Desarrollo y de Ordenamiento Territorial 2025: Diagnóstico*

- Situacional*. Obtenido de <http://gobiernoabierto.quito.gob.ec/wp-content/uploads/documentos/pdf/diagnosticosocial.pdf>
51. Negocios Online. (2018). *¿Qué Es Un Emprendimiento?* Obtenido de Negocios Online y Más: <https://negociosonlineymas.blogspot.com/2016/02/que-es-un-emprendimiento-definicion.html>
 52. Ohmae, K. (1982). *The Mind of the Strategist*. Japón: McGraw-Hill.
 53. OMS. (2010). *Recomendaciones mundiales sobre la actividad física para la salud*. Obtenido de Organización Mundial de la Salud: http://www.who.int/dietphysicalactivity/factsheet_recommendations/es/
 54. OMS. (2018). *Actividad física*. Obtenido de Organización Mundial de la Salud: <http://www.who.int/dietphysicalactivity/pa/es/>
 55. OMS. (2018). *Inactividad física: un problema de salud pública mundial*. Obtenido de Organización Mundial de la Salud: http://www.who.int/dietphysicalactivity/factsheet_inactivity/es/
 56. Perea, L. (2013). *Marketing para las nuevas tendencias en Fitness, Salud y Entrenamiento Personal*. Barcelona: Diputación de Barcelona.
 57. Pérez, C. (6 de agosto de 2018). Análisis de la situación actual de ForcesGym. (R. Flores, Entrevistador)
 58. Plaza, J. (3 de octubre de 2017). *Cinco apps para ponerse en forma sin ir al gimnasio*. Obtenido de Diario El País: https://elpais.com/tecnologia/2017/09/21/actualidad/1505981635_409811.html
 59. Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva*. México D.F.: Grupo Editorial Patria, S.A. De C.V.
 60. Rivera, J., & Molero, V. (2012). *Marketing y fútbol*. Madrid: ESIC Editorial.
 61. Ruiz, X. (2015). *Análisis de brechas*. Obtenido de Universidad Nacional de Colombia: http://www.odontologia.unal.edu.co/docs/claustros-colegiaturas_2013-2015/Guia_Analisis_Brechas.pdf
 62. Sanchez, F. (29 de octubre de 2011). *Canales de Comercialización*. Obtenido de <https://www.slideshare.net/ffernandez3000/canales-de-comercializacin-9939137>
 63. Sastre, B. (22 de agosto de 2016). *Siete estrategias de una atención al cliente proactiva*. Obtenido de <http://billiesastre.com/7-estrategias-una-atencion-al-cliente-proactiva/>
 64. Smith, T. (16 de junio de 2008). Overview of Recent Job Analysis Survey of Fitness Professionals. *NSCA Certification Commission*, pág. 1. Obtenido de <https://fit->

pro.com/article-651-Overview-of-Recent-Job-Analysis-Survey-of-Fitness-Professionals.html

65. Sosa, G. (11 de mayo de 2017). *Ecuador Ejercítate reduce el sedentarismo en la población y promueve hábitos saludables*. Obtenido de El Ciudadano: <http://www.elciudadano.gob.ec/ecuador-ejercitate-reduce-el-sedentarismo-en-la-poblacion-y-promueve-habitos-saludables-video/>
66. Star of Service. (2018). *Contrata a los mejores Entrenadores deportivos en Quito*. Obtenido de <https://www.starofservice.ec/dir/pichincha/quito/quito/entrenamiento-personal#/>
67. Telentrenador. (2018). *Conceptos y beneficios*. Obtenido de <http://www.telentrenador.com/entrenamiento-personal/conceptos-y-beneficios-del-entrenamiento-personal.html>
68. Thompson, A., Strickland, L., & Gamble, J. (2012). *Administración Estratégica*. México D.F.: McGraw-Hill.
69. Transparency International. (21 de febrero de 2018). *Corruption Perceptions Index 2017*. Obtenido de https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017
70. UCE. (s.f.). *Facultad de Cultura Física*. Obtenido de Universidad Central del Ecuador: <https://uvirtual.uce.edu.ec/course/index.php?categoryid=2334>
71. Valcarce, M., & Moya, D. (2016). *Marketing y Venta del Entrenamiento Personal*. Madrid: Valgo.
72. Velasco, J. (2017). *El Método Capitan PT Como vivir del entrenamiento personal*. Colección Emprendimiento.
73. Velázquez, K. (Julio de 2015). *Marketing Deportivo*. Obtenido de <https://marketing4ecommerce.mx/marketing-deportivo-que-es-y-como-ha-evolucionado/>
74. Word Reference. (2018). *Deportista*. Obtenido de <http://www.wordreference.com/es/en/translation.asp?spen=deportista>