



Universidad del Azuay
Facultad de Ciencias de la Administración
Escuela de Administración de Empresas

**ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO INTEGRAL PARA UN
CENTRO FITNESS EN LA CIUDAD DE CUENCA**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Ingeniero Comercial**

Autores:

Andrea Camila Becerra Becerra

Salvador Misael Carrión López

Director:

Ing. Xavier Esteban Ortega Vásquez

Cuenca-Ecuador

2018

Dedicatorias

Este trabajo le dedico principalmente a uno de los seres más especiales en mi vida, mi abuelo José Becerra, que aunque no esté presente, sé que desde donde se encuentre se siente orgulloso de mí. También a mis padres y hermanas que son el motor de mi vida y se que esta meta no es solo mía sino de ellos también.

Andrea Becerra Becerra

Quiero dedicar este trabajo a mi Poder Superior por siempre cuidar de mi en todo momento y porque tengo la certeza que sin la ayuda de Él no podría alcanzar ninguna meta, además a mis padres, Jorge y Susana, que han sido mi pilar fundamental, no solo en la parte estudiantil sino en toda mi vida, por el amor incondicional y fe que siempre han tenido en mí y por ser la mejor escuela que pude haber tenido.

Misael Carión López

Agradecimientos

Primero quiero agradecer por el apoyo de mi familia. Mis padres Edward y Dora quienes me han alentado en todo el proceso de mis estudios universitarios, así como a mis hermanas María José y Emilia quienes me han respaldado de una u otra manera.

Por otro lado, quisiera agradecer a mi tutor de este trabajo el Ing. Xavier Ortega quién me ha transmitido conocimientos y me ha tenido mucha paciencia a lo largo del desarrollo de mi tesis.

Finalmente, a mi compañero Misael Carrión quién no solo me ha enseñado sobre temas relacionados con la carrera sino de la vida en sí, además de tener la paciencia necesaria para poder llevar en armonía este trabajo.

Andrea Becerra Becerra

Agradezco a Dios por traerme por el camino correcto y hacer siempre las cosas a su tiempo perfecto. A mis padres por el apoyo, amor y fe, sin ellos nada hubiera sido posible.

A Andrea, mi gran amiga y compañera universitaria, por aprender mucho juntos, no solo temas académicos, sino principios de vida, como aceptar diferentes opiniones sin afectar una valiosa amistad.

Al Ingeniero Xavier Ortega, director de esta tesis, por su guía y ayuda incondicional ante cualquier dificultad, además por la amistad brindada.

A Caridad, por compartir muchos momentos importantes de alegrías y tristezas a mi lado.

A compañeros, profesores y personas que estuvieron directa e indirectamente en todo mi proceso estudiantil hasta el momento.

Misael Carrión López

Índice de contenido

Dedicatorias	II
Agradecimientos	III
Índice de contenido	IV
Índice de Tablas.....	IX
Índice de Imágenes.....	XI
Índice de Ilustraciones	XIII
Resumen	XIV
Abstract.....	XV
Introducción.....	1
1 CAPÍTULO 1: Análisis Estratégico	2
1.1 Conceptos fundamentales.....	2
1.2 Definición: Centro Fitness.....	14
1.3 Entrevistas	15
1.3.1 Complejo deportivo hermanos Enderica Salgado	15
Esteban Enderica.....	15
1.3.3 KlanBarz	19
Juan Pablo Merchán	19
Jhon Mendieta	19
1.3.4 Fox Center	24
Ignacio Valdivieso	24
1.3.5 Gimnasio Steps.....	27
Lorena Malo	28
1.3.6 Body Care Spa & Gym	32
Geovanny Arias.....	32
1.3.7 <i>Fit & Eat</i>	38
Nicolás Bell.....	38
1.3.8 Pacha Kuna.....	45
Juan José Andrade Moscoso	45
1.3.9 Suplementos Gym <i>CrossFit</i> Cuenca	49

Xavier Parra	50
1.3.10 Feed.....	52
María del Carmen Vázquez (M)	53
Pamela Espinoza (P)	53
1.4 Grupo Focal	59
1.4.1 Moderadores:.....	59
1=Misael Carrión	59
2=Andrea Becerra	59
1.4.2 Participantes:.....	59
A=Carlos Vásquez	59
B=Cristian Blacio.....	60
C=Karina Fajardo.....	60
D=Ismael Iñiguez	60
E=Erika Berrezueta	60
F=Mateo León.....	60
1.5 Inspección a Instituciones Fitness de la Ciudad de Cuenca	71
1.6 5 Fuerzas de Porter	85
1.6.1 Poder de negociación de los clientes.....	85
1.6.2 Rivalidad entre los Competidores.....	86
1.6.3 Amenaza de los nuevos entrantes	88
1.6.4 Poder de Negociación de los Proveedores	91
1.6.5 Amenazas de productos sustitutos.	92
2 CAPÍTULO 2: Modelo de Negocio.....	94
2.1 Antecedentes	94
2.2 Misión.....	95
2.3 Visión.....	95
2.4 Canvas (Parte deportiva).....	96
2.5 Canvas (Parte Nutricional).....	97
2.6 Análisis de cadena de valor	98
2.6.1 Actividades Primarias	98
2.6.1.1 Logística interna.....	98
2.6.1.1.1 Parte deportiva	98
2.6.1.1.2 Parte nutricional	99

2.6.1.2	Operaciones.....	100
2.6.1.2.1	Parte deportiva	100
2.6.1.2.2	Parte nutricional	100
2.6.1.3	Logística externa	100
2.6.1.3.1	Parte deportiva	100
2.6.1.3.2	Parte nutricional	101
2.6.1.4	Marketing y Ventas	101
2.6.1.5	Servicio post venta	103
2.6.1.5.1	Parte deportiva	103
2.6.1.5.2	Parte nutricional	104
2.6.2	Actividades Secundarias	104
2.6.2.1	Infraestructura	104
2.6.2.1.1	Parte deportiva	104
2.6.2.1.2	Parte nutricional	105
2.6.2.2	Gestión de recursos humanos.....	105
2.6.2.3	Desarrollo de tecnología	106
2.6.2.3.1	Parte deportiva	106
2.6.2.3.2	Parte nutricional	106
2.6.2.4	Compras	106
2.6.2.4.1	Parte deportiva	106
2.6.2.4.2	Parte nutricional	107
2.7	Desagregación empresarial	107
2.7.1	Relación con el cliente	107
2.7.2	Innovación de producto.....	108
2.7.3	Gestión de infraestructura	110
2.8	Propuesta de Organigrama	111
3	CAPÍTULO 3: Análisis Comparativo y Competitivo	115
3.1	Análisis Comparativo (Competencia)	115
3.2	Análisis competitivo	125
3.2.1	Análisis Micro	125
3.2.1.1	Clientes.....	125
3.2.1.2	Canales de distribución	128
3.2.2	Análisis Macro: PESTA.....	130

3.2.2.1	Político	130
3.2.2.2	Económico.....	135
3.2.2.3	Social.....	137
3.2.2.4	Tecnología.....	145
3.2.2.5	Ambiente	146
4	Capítulo 4: Estratégicas.....	151
4.1	Unidad de negocio 1: Deportivo.....	152
4.1.1	“T” grande y “t” pequeña.....	152
4.1.2	Tercera Ola.....	159
4.1.3	Ventaja Competitiva.....	165
4.1.4	Orquestación estratégica	179
4.1.5	Océano Azul.....	180
4.1.6	Utilidad estratégica.....	181
4.2	Unidad de negocio 2: Nutrición	183
4.2.1	Ventaja competitiva	183
4.2.2	Tercera Ola.....	184
4.2.3	Orquestación Estratégica.....	189
4.2.4	Océano Azul.....	190
4.2.5	Creación de valor	191
4.3	Unidad de negocio 3: Supermercado.....	195
4.3.1	Ventaja Competitiva.....	195
4.3.2	Orquestación	202
4.3.3	Océano Azul.....	205
4.4	Estrategias generales para el Centro <i>Fitness</i>.....	207
4.4.1	Ventaja Competitiva.....	207
4.4.2	Tercera Ola.....	208
	Conclusión.....	214
	Recomendaciones	216
	Cadena de valor propuesta.....	218
1.	Actividades Primarias	218
	Logística interna.....	218
	o Parte deportiva	218
	o Parte nutricional	218

o	Parte supermercado	219
	Operaciones.....	219
o	Parte deportiva	219
o	Parte nutricional	219
o	Parte supermercado	219
	Logística externa	220
o	Parte deportiva	220
o	Parte nutricional	220
o	Parte supermercado	221
	Marketing y Ventas	221
	Servicio post venta	221
o	Parte deportiva	221
o	Parte nutricional	221
o	Parte supermercado	222
2.	Actividades Secundarias	222
	Infraestructura	222
o	Parte deportiva	222
o	Parte nutricional	223
o	Parte supermercado	224
	Gestión de recursos humanos.....	225
	Desarrollo de tecnología	225
	Compras	225
o	Parte deportiva	225
o	Parte nutricional	226
o	Parte supermercado	226
	Bibliografía	228

Índice de Tablas

Tabla 1:1 Inspección Hnos. Enderica.....	71
Tabla 1:2 Inspección Body Care Spa & Gym	73
Tabla 1:3 Inspección Fox Center	75
Tabla 1:4 Inspección Gimnasio Steps	77
Tabla 1:5 Inspección KlanBarz	79
Tabla 1:6 Inspección <i>Fit & Eat</i> Center	81
Tabla 1:7 Inspección Xpirit CFC	83
Tabla 2:1 Canvas Deportivo.....	96
Tabla 2:2 Canvas Nutricional.....	97
Tabla 3:1 Análisis Comparativo.....	116
Tabla 3:2 Indicadores Coyunturales.....	135
Tabla 3:3 Previsión de la economía	135
Tabla 4:1 Control de ingreso por medio de maquinaria tecnificada	152
Tabla 4:2 Información de los clientes en pantallas	154
Tabla 4:3 Clases Virtuales	156
Tabla 4:4 Manejo de Redes Sociales	158
Tabla 4:5 Motivación externa inconsciente	159
Tabla 4:6 Horarios de atención	161
Tabla 4:7 Capacitación para instructores	162
Tabla 4:8 Instructores personalizados	164
Tabla 4:9 Evaluación inicial.....	165
Tabla 4:10 Capacitación a alumnos	166
Tabla 4:11 Motivación: ambiente amigable.....	168
Tabla 4:12 Convenio con transporte	170
Tabla 4:13 Competencias internas y nacionales	171
Tabla 4:14 Limpieza	172
Tabla 4:15 Hidratación por cuenta del centro	174
Tabla 4:16 Mejoras en infraestructura	175
Tabla 4:17 Objetos personalizados	177
Tabla 4:18 Aplicación para Smartphone.....	179
Tabla 4:19 Instructores a domicilio.....	180
Tabla 4:20 Horarios de atención diferenciado	181

Tabla 4:21 Auspicio a deportistas	182
Tabla 4:22 Evaluación inicial.....	183
Tabla 4:23 Postres bajos en calorías	184
Tabla 4:24 Control de alimentos	186
Tabla 4:25 Recetas nutritivas	187
Tabla 4:26 Capacitación a alumnos	189
Tabla 4:27 Servicio a domicilio	190
Tabla 4:28 Agregar tercera unidad de negocio	192
Tabla 4:29 Activos fijos de la tercera unidad de negocio	193
Tabla 4:30 Capital de trabajo de la tercera unidad de negocio	194
Tabla 4:31 Inversión en la tercera unidad de negocio.....	194
Tabla 4:32 Suplementos	195
Tabla 4:33 Productos y alimentos saludables	196
Tabla 4:34 Inventario inicial del supermercado.....	198
Tabla 4:35 Accesorios deportivos	199
Tabla 4:36 Productos farmacéuticos	200
Tabla 4:37 Promociones.....	201
Tabla 4:38 Recetas en base a las compras realizadas	202
Tabla 4:39 Campaña de fidelización.....	203
Tabla 4:40 Servicio a domicilio	205
Tabla 4:41 Ubicación del Centro <i>Fitness</i>	207
Tabla 4:42 Ventas	208
Tabla 4:43 Resumen general de estrategias	210
Tabla 4:44 Salarios.....	213

Índice de Imágenes

Imagen 1:1 Bailoterapia Prefectura.....	3
Imagen 1:2 Bailoterapia Alcaldía.....	4
Imagen 1:3 Gimnasio	5
Imagen 1:4 CrossFit	6
Imagen 1:5 Calistenia.....	7
Imagen 1:6 Functional Training.....	7
Imagen 1:7 Pilates	8
Imagen 1:8 Spinning	9
Imagen 1:9 Tae Bo	9
Imagen 1:10 Yoga.....	10
Imagen 1:11 Aeróbicos	11
Imagen 1:12 Zumba	11
Imagen 1:13 HIIT.....	13
Imagen 1:14 Hnos. Enderica Salgado	15
Imagen 1:15 KlanBarz	19
Imagen 1:16 Fox Gym Center.....	24
Imagen 1:17 Gimnasio Steps	27
Imagen 1:18 Body Care Spa & Gym	32
Imagen 1:19 Fit & Eat Center	38
Imagen 1:20 Pacha Kuna Mercadillo.....	45
Imagen 1:21 Suplementos Gym & <i>Crossfit</i> Cuenca	49
Imagen 1:22 Feed.....	52
Imagen 4:1 Sensores de huella digital.....	153
Imagen 4:2 Smart TV.....	155
Imagen 4:3 Clases virtuales	157
Imagen 4:4 Micrófono y iPad	157
Imagen 4:5 Espejos	160
Imagen 4:6 Parlantes	160
Imagen 4:7 Publicidad de capacitación.....	163
Imagen 4:8 Instructor personal.....	164

Imagen 4:9 Evaluación inicial.....	166
Imagen 4:10 Capacitación a alumnos	167
Imagen 4:11 Actividades sociales.....	169
Imagen 4:12 Facebook y WhatsApp	169
Imagen 4:13 Convenio con transporte	170
Imagen 4:14 Competencias	172
Imagen 4:15 Dimplos.....	173
Imagen 4:16 Bebedero	175
Imagen 4:17 Ventilación	176
Imagen 4:18 Casilleros.....	177
Imagen 4:19 Parqueadero.....	177
Imagen 4:20 Tomatodo y toalla	178
Imagen 4:21 Tiendas virtuales	179
Imagen 4:23 Evaluación nutricional	184
Imagen 4:24 Postres sin azúcar	185
Imagen 4:25 Control Nutricional	187
Imagen 4:26 Recetas nutritivas	188
Imagen 4:27 Come bien	190
Imagen 4:28 Motoneta	191
Imagen 4:29 Suplementos	196
Imagen 4:30 Productos farmacéuticos	200
Imagen 4:31 Porta recetas	203
Imagen 4:32 Impresora de tarjetas	205

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Cadena de valor.....	98
Ilustración 2 Colores de Marca	103
Ilustración 3 Propuesta de Organigrama	112
Ilustración 4 Semáforo alimenticio	133
Ilustración 5 Tendencia Fitness 2013.....	138
Ilustración 6 Tendencia Fitness 2014.....	139
Ilustración 7 Tendencia Fitness 2015.....	140
Ilustración 8 Tendencia Fitness 2016.....	141
Ilustración 9 Tendencia Fitness 2017.....	142
Ilustración 10 Organigrama propuesto.....	217
Ilustración 11 Layout: Deportivo	223
Ilustración 12 Layout: Nutrición y Supermercado.....	224

Resumen

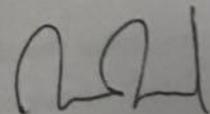
En este trabajo de titulación se puede encontrar los mecanismos utilizados para formular, diseñar y desarrollar estrategias de crecimiento para un centro Fitness en la ciudad de Cuenca, distribuidos en 4 capítulos: El primero muestra un análisis de la industria para palpar el sector en el que se desarrolló el trabajo, en el segundo se puede ver el modelo de negocio de una empresa promedio ficticia, el tercero analiza comparativamente y competitivamente la información encontrada en los capítulos previos y para finalizar en el cuarto capítulo se proponen estrategias en base a carencias, debilidades y oportunidades encontradas durante toda la investigación.

Abstract

Abstract

This degree work provides the mechanisms used to formulate, design and develop growth strategies for a Fitness Center in Cuenca. The first chapter showed an analysis of the industry to have a better idea of this sector. The second chapter determined the business model of a fictitious average company. In the third chapter, a comparative and competitive analysis was performed using the information found in the previous chapters. Finally, the fourth chapter proposed strategies based on deficiencies, weaknesses and opportunities found throughout the investigation.


Magali Genge
UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Dpto. Idiomas



Translated by:

Ing. Paúl Arpi

Introducción

La sociedad actual está tomando la iniciativa de cuidar su cuerpo cada día más por temas de: salud, bienestar físico y estética. Por esta razón se ve cada día más saturada esta industria y pocas son las empresas que logran sobrevivir y satisfacer todas las necesidades que surgen a diario en este ámbito.

Hoy por hoy existe una competencia bastante amplia en cuanto a gimnasios en varias disciplinas deportivas, restaurantes, y nutricionistas, además de esto, no existe una conexión entre ellos, generando algunos conflictos como: diferencia de ideologías que confunden al consumidor, desmotivación evitando ver resultados deseados, ausencia de tiempo e incomodidad en la movilización de un lugar a otro. Las empresas dedicadas al cuidado de la salud y estética se están viendo estancadas en su crecimiento, por lo que se ha visto la necesidad de cambiar el modelo de negocio tradicional para tener una mejora continua a través de ventajas competitivas que se pueden desarrollar mediante estrategias especializadas en este sector industrial.

Es por esto la importancia de formular, diseñar y desarrollar estrategias para el crecimiento integral de un Centro Fitness en la ciudad de Cuenca. Para esto se realizará un análisis del sector industrial a través de las 5 fuerzas de Porter, posterior a esto, se identificará el modelo empresarial actual aplicando la herramienta conocida como Canvas. Una vez realizado esto, se deberá analizar comparativamente los niveles de competitividad y sus métricas de gestión para finalmente poder desarrollar estrategias para innovar en el modelo o concepto empresarial.

Después de este preámbulo se puede llegar a la pregunta clave de este trabajo de titulación: ¿Cómo implementar estrategias efectivas de crecimiento para un Centro Fitness en la ciudad de Cuenca?

1 CAPÍTULO 1: Análisis Estratégico

1.1 Conceptos fundamentales

El término *Fitness* proviene del idioma inglés. Su traducción exacta es aptitud sin embargo su significado en contexto es “bienestar” (*Fit*= sano, saludable).¹

Del mismo modo se puede encontrar más definiciones para este término, haciendo referencia al estado general de bienestar y salud física tanto en el desarrollo de actividad física, así como en el cuidado de una vida sana.

Además de todas las definiciones que se pueden encontrar a la palabra las personas lo asocian con cualquier tipo de deporte, la palabra está tan popularizada que se liga con actividades como aeróbicos, deportes tradicionales, gimnasios, *CrossFit*, entre otras. La base de esta palabra es la acción de realizar cualquier tipo de actividad física en espacios donde se puedan realizar repeticiones, estiramiento, musculatura y pesas.

Se ha podido identificar los componentes básicos del *Fitness*:

1. Resistencia aeróbica. Donde se trabaja con ejercicios fraccionados.
2. Resistencia muscular localizada. En esta se usan pesas o máquinas que permiten al músculo obtener resistencia por medio de repeticiones de un movimiento.
3. Fuerza muscular. Capacidad de efectuar tensión del músculo.
4. Flexibilidad corporal. Movilidad de las articulaciones.
5. Equilibrio de la estructura corporal. Se debe tener en cuenta los porcentajes de músculo para hombre y mujer.

“El *Fitness* consigue no solo un bienestar físico, sino que también aumenta la autoestima y hace que nos sintamos psicológicamente mejor.” (Lopez, 2016)

La ciudad de Cuenca cuenta con varios proyectos para impulsar la actividad física mejorando el estilo de vida de los ciudadanos, este se trata de utilizar los espacios que tanto la alcaldía como la prefectura han reconstruido o se encuentren en el estado

¹ (Bembibre, 2010)

adecuado para poder realizar actividades como en este caso, bailo terapia. Cabe recalcar que en este proyecto se encuentra comandando tres entidades públicas: Alcaldía, Prefectura y Ministerio de Deportes.

En cuanto a la Prefectura el Ing. Paúl Carrasco es quien se encarga de dirigir, llegando alguno de los sectores beneficiados y estos son: urbanización Vista al Río, con 80 personas; El Portón 1, con un promedio de 60 usuarios; Chilcapamba, donde asisten 120 moradores; Tutupali Chico y Zhucay los sábados, con más de 140 participantes.

Otros sectores son Lagunas del Sol, en la parroquia El Valle, en Sidcay; y, en el barrio La Libertad. En promedio se estima que alrededor de 5500 personas se benefician de estas actividades. La inversión anual en este proyecto es de 300.000 dólares; inició hace 4 años.²



Imagen 1:1 Bailoterapia Prefectura

Fuente: <http://www.azuay.gob.ec/prv/wp-content/uploads/2015/12/Bailo-3.png>

La alcaldía cuenta con 55 lugares donde de lunes a viernes, en diferentes horarios acordados con los usuarios, se desarrollan las jornadas de bailoterapia que al momento registran una asistencia de más de 3.000 personas.

Los sectores que se favorecen de este proyecto por parte de la alcaldía son: El Vergel, Don Bosco, Uncovía, San José de Balzay, El Vecino, María Auxiliadora, Capulispamba, La Católica, Las Orquídeas, Miraflores, Puertas del Sol, Virgen de

² (AZD, 2013)

Bronce, El Cebollar, Quinta Chica, Baguanchi, San Vicente de la Calera, entre otros.³



Imagen 1:2 Bailoterapia Alcaldía

Fuente: <http://www.lamotora.com.ec/cuenca/?q=node/2156>

Según el diario el telégrafo los gimnasios en el periodo de enero hasta abril generan un aumento de demanda de aproximadamente un 40% es decir de entre 300 a 350 usuarios. Sus demandantes prefieren realizar actividades como bailoterapia, *spinning*, *functional training* en cuanto al sexo femenino y para el masculino se puede ver una inclinación por la técnica MMA, Box y pesas.

En los últimos 5 años se ha podido evidenciar que la asistencia de hombres llega a un 70% y en mujeres tan solo al 30%.

Estas cifras se pueden justificar en la época de inicio de año debido a las metas que las personas se proponen por lo tanto hay quienes se mantienen en el hábito y quienes se van retirando poco a poco. Otra de las razones que en el diario el telégrafo se pudo encontrar es que en mayo es época de inicio de clases en la región costa y las personas suelen dejar, así como en septiembre en la región sierra. (Anónimo, El Telégrafo, 2017)

Para empezar a hablar sobre las actividades *Fitness* es importante definir las siguientes palabras:

³ (Anonimo, Cuenca, 2017)

El término gimnasio fue creado para destinar a espacios creados para realizar diversas actividades físicas. En la actualidad se utiliza para clubs o centros de deporte de tipo privado en el cual se debe pagar para poder acceder al lugar. Al mismo tiempo se les define de esta manera al área que cuenta con máquinas cardiovasculares y de musculación (pesas, mancuernas, entre otros.) Estas máquinas buscan dar tonificación y firmeza en los músculos manteniendo un buen nivel cardiovascular que son útiles a la hora de perder peso o grasa.

En cuanto a la historia de la creación de gimnasios, esta empieza en la época de la antigua Grecia y Roma. Estas civilizaciones dedicaban una parte de sus vidas a la perfección y embellecimiento de los cuerpos por lo que realizaban cotidianamente actividades físicas.



Imagen 1:3 Gimnasio

Fuente:<https://www.taringa.net/posts/salud-bienestar/18959500/17-consejos-para-perder-el-miedo-al-gimnasio.html>

El *CrossFit* es una práctica deportiva que tuvo inicios en el año 2001 en la ciudad de California y fue creado por Greg Glassman. Fue elaborado con el fin de mejorar el desempeño de los policías de dicha ciudad.

"Es un proceso de acondicionamiento físico que puede practicar cualquier persona, con una intensidad adaptable según las necesidades de cada uno en un diálogo constante con su entrenador", le dijo Iribarren a BBC Mundo.

Por lo general los espacios diseñados para el entrenamiento de *CrossFit* son en bodegas o galpones donde se favorece los espacios abiertos.



Imagen 1:4 CrossFit

Fuente: <http://laloma.center/clases/crossfit/>

Dentro de estas áreas deportivas, una que se ha vuelto muy de moda en la actualidad y ha estado marcando una tendencia creciente dentro del mercado es la Calistenia, que ha ido evolucionando hasta la actualidad, por lo que no existe una definición exacta que se amolde a la concepción actual. Por ello, se ha optado por definirla, como el conjunto de ejercicios que pretenden desarrollar las capacidades físicas básicas, a través del propio peso, pudiéndose realizar en espacios no concretos, valiéndose del equilibrio y el control corporal para el desarrollo a nivel físico y mental. La Calistenia ha estado presente en numerosos ámbitos, como las actividades circenses o la gimnasia deportiva, además, ha sufrido múltiples modificaciones y nuevas concepciones como el *CrossFit*, que tiene matices de esta, utilizando implementos para conseguir su objetivo, el TRX o entrenamiento en suspensión, utiliza correas para el trabajo con el peso corporal, siendo posible entrenar en numerosos lugares. Otra tendencia novedosa es el *Pole Dance* con gran repercusión entre el género femenino, que consiste en hacer ejercicios técnicos de fuerza y flexibilidad sobre una barra.⁴

⁴ (Alijas & Días Torres, 2015)

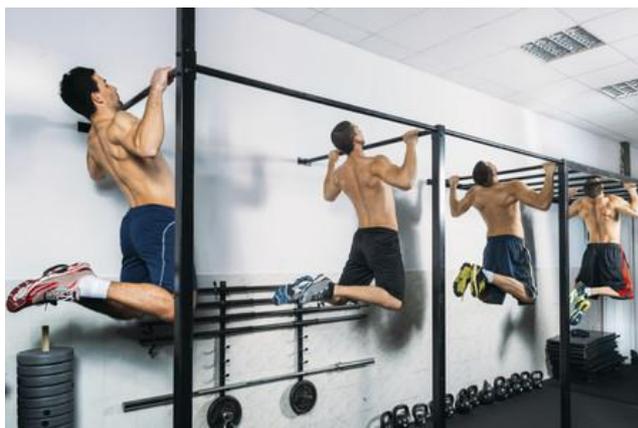


Imagen 1:5 Calistenia

Fuente:<https://www.vitonica.com/entrenamiento/los-ejercicios-basicos-que-tienes-que-dominar-para-iniciarte-en-la-calistenia>

Por otro lado, está el funcional training que significa en español entrenamiento funcional con la intención de mover todos los músculos del cuerpo. Esta técnica fue realizada por los rusos en el año 1920 y en los años 80 fuera retomados por un fisioterapeuta y preparador estadounidense para combinar la idea de disminuir lesiones y prevenir las mismas. La técnica consiste en hacer mover todos los músculos por medio de diferentes actividades físicas, pero no necesariamente con máquinas.⁵



Imagen 1:6 Functional Training

⁵ (Schiavello, 2015)

Fuente:<https://www.bigstockphoto.com/es/image-114779729/stock-photo-men-with-battle-rope-in-functional-training-fitness-gym>

Otra disciplina que cada vez tiene más acogida, sobre todo por personas del género femenino, es el Pilates, considerado como una técnica de entrenamiento global que exige control y equilibrio, desarrollo el máximo potencial individual y permite recuperar el nivel de condición física óptimo. Además ha sido calificado como un método diseñado para fortalecer, estirar y equilibrar el cuerpo; con la práctica sistemática de dichos ejercicios unidos a patrones de respiración controlada, ha demostrado que es inmejorable no solo para estar en forma sino también como apoyo al entrenamiento de diversos deportes y a la rehabilitación física de todo tipo.⁶



Imagen 1:7 Pilates

Fuente:<http://www.netdoctor.co.uk/healthy-living/fitness/a27532/reformer-pilates-for-beginners/>

El término *spinning* trata de un concepto que permite nombrar al entrenamiento aeróbico que se desarrolla sobre una bicicleta estática, al ritmo de la música. También conocido como indoor cycling, fue creado por el ciclista sudafricano Jonathan Goldberg a comienzos de la década de 1990 con la intención de promover un ejercicio integral y grupal.⁷

⁶ (Anónimo, Apta Vital Sport, 2011)

⁷ (Julián & Merino, 2011)



Imagen 1:8 Spinning

Fuente:http://www.woutfitness.com/blog/equipamiento_cardio/spinning

Asimismo, otra disciplina que está causando furor en los gimnasios de todo el mundo es el *Tae Bo*, ya que ofrece la oportunidad de mantenerse en forma de manera divertida, sencilla y dinámica, combinando lo mejor de las artes marciales con los aeróbicos.



Imagen 1:9 Tae Bo

Fuente: <http://gracewaysports.com/event/tae-bo/2017-08-14/>

El entrenamiento puede parecer exigente, pero también es muy efectivo, ya que fortalece a los músculos, mejora la elasticidad y coordinación corporal, disminuye el estrés y aumenta la confianza en uno mismo, sin dejar de mencionar que es una gran alternativa para reducir tallas.⁸

Una de las técnicas más famosas por la relajación, la demanda de concentración y ejercicios es el yoga. Esta fue creada por medio de posturas que permiten relajar al músculo y su principal punto de concentración es la respiración dando como resultado la reducción del estrés y de la ansiedad.⁹



Imagen 1:10 Yoga

Fuente:<http://bitacoramedica.com/hacer-yoga-puede-ayudar-contr-la-depresion/>

Otros ejercicios que se han vuelto muy común encontrar dentro de los gimnasios son los aeróbicos, que son actividades físicas que apuntan a quemar grasa haciendo uso de una elevada cantidad de oxígeno. Estos ejercicios, que permiten mejorar la resistencia de la persona, son poco intensos, pero se desarrollan en periodos extensos, a diferencia de los ejercicios anaeróbicos (más intensos y breves). Entre los ejercicios aeróbicos más populares están: trotar, andar en bicicleta y nadar. Cuando la persona realiza estas actividades, inhala una importante cantidad de oxígeno que le permite quemar grasas. El uso del oxígeno además ayuda a mejorar la capacidad pulmonar y aporta beneficios al sistema cardiovascular.¹⁰

⁸ (Moura, 2017)

⁹ (Soto, 2005)

¹⁰ (Pérez Porto & Merino, 2015)



Imagen 1:11 Aeróbicos

Fuente:<http://www.gettyimages.com/photos/step-aerobics?excludenudity=true&sort=mostpopular&mediatype=photography&phrase=step%20aerobics>

Sin duda, la zumba también ha sido importante por un gran periodo de tiempo. Zumba proviene de la palabra rumba que quiere decir fiesta. Fue creada en los años 90 por el colombiano Alberto Pérez quien era profesor en un gimnasio de Cali, Colombia. Su objetivo principal es distraer la mente por medio de diferentes ritmos para que las personas lo disfruten en ese momento. Los ritmos que se mezclan son salsa, merengue, flamenco, bachata, reggaetón y samba.



Imagen 1:12 Zumba

Fuente: <http://www.fitmexico.mx/clases/zumba-fitness>

La bailoterapia es el deporte más practicado por personas de todas las edades, mujeres en mayor cantidad que hombres, gracias a los proyectos gratuitos que desarrollan: el ministerio del deporte, la prefectura y la alcaldía, beneficiándose miles de azuayos. Además, por las múltiples ventajas se ha hecho casi normal encontrarla en cualquier gimnasio.

Básicamente, la bailoterapia combina gimnasia aeróbica con típicos pasos de baile que se ejecutan en las danzas ibéricas y latinas. A través de la bailoterapia no solamente será posible reducir las tensiones, sino que también es efectiva a la hora de bajar de peso y de mejorar la sociabilidad de quien la practica porque la misma se realiza en grupo y justamente requiere de intensa interacción social. La energía que la música le aporta al cuerpo está comprobada que ayuda positivamente a la superación de estados de dolor y de molestias. Cuando el ser humano escucha música y a la par mueve su cuerpo aumentará su ritmo cardíaco, quemará grasas, liberará mucha adrenalina y además estimulará la producción de endorfinas que elevan el nivel energético de la persona. Las consecuencias de todo esto son híper positivas, entre las principales: reducción de los niveles de stress, mejora el humor, la concentración, aportará sensación de satisfacción y de bienestar y contribuirá a la hora de hacer más amena la actividad.¹¹

El HIIT (*High Intensity Interval Training*) o entrenamiento en intervalos de alta intensidad es una de las formas más efectivas que existen tanto para mejorar la resistencia como para quemar más grasa. Esto es debido a que mejora la capacidad del cuerpo para oxidar tanto la glucosa como la grasa.

Metabolizar la glucosa de una forma más efectiva hará que la resistencia mejore cuantitativamente y por otro lado metabolizar la grasa, que es un lastre para la mejora del rendimiento, hará a su vez que se consiga bajar el índice de grasa corporal.

En esta entrada se dará las pautas a seguir para iniciarse en el HIIT (no confundirlo con el HIIT orientado al trabajo de alta intensidad con cargas / pesas), y lo bien que puede venir a todos aquellos que realicen un trabajo de pesas semanal para mejorar

¹¹ (Ucha, 2013)

su estado de forma cardiovascular y ayudar a quemar el exceso de grasa sin tener que pasar mucho tiempo realizando cardio.¹²



Imagen 1:13 HIIT

Fuente:<http://www.livestrong.com/slideshow/1010147-5-common-myths-highintensity-interval-training-hiit/>

Si bien es cierto, los gimnasios, *CrossFits*, complejos deportivos y centros *Fitness* tienen varias actividades físicas, así como máquinas y pesas, pero quien indica a las personas cómo hacer los ejercicios o quien las guía para que estos se realicen de manera adecuada. Los instructores de cada uno de estos espacios para realizar ejercicios son personas que deben tener ciertos requisitos para cumplir este trabajo sin embargo lamentablemente en el país no existen requisitos legales para ser instructor o entrenador personal, sino más se basa en la experiencia deportiva que han tenido, pocos son los centros y gimnasios que exigen una acreditación para contratar al personal, debido a la falta de los mismos. Esto puede ser una gran amenaza para las personas que intentan realizar deporte, ya que pueden sufrir lesiones por falta de asesoría al momento de hacer ejercicios, desmotivación por falta de resultados y simplemente que terminen cansados de la actividad a realizar, esa es una de las principales razones por las que se ve alto índice de rotación de personas dentro de los gimnasios. Si una persona no cuenta con una titulación universitaria o de FP para ello, lo mínimo que deberían realizar son cursos de actividad física y del deporte que preparan y acreditan al alumno para el ejercicio profesional.

¹² (Díaz Gil, 2012)

Del mismo modo es importante saber qué requisitos solicita un establecimiento *Fitness* y según las normas ISO, correspondiente a la familia 9000 de normas de calidad, familia de 22000 corresponde a las de gestión alimenticia, familia 27000 a las normas de seguridad de la información y las 14000 a normas ambientales.

Las ISO 9000 se utilizan en diferentes instituciones que desean mejorar su calidad de gestión y demostrar que la administración se rige a normas internacionales.

Dentro de Latinoamérica son pocas las instituciones que se han registrado bajo las normas de calidad y servicio; en ellas se encuentra *Athlética*, de Brasil; *Personal Training*, de Perú y Sport Club Unicenter, de Argentina.

Los puntos que se deben tener en cuenta para esta certificación son:

- Horarios flexibles.
- Debe contar con clases ilimitadas.
- Variación de instructores personales.
- Planificar una sesión de entrenamiento.
- Espacio amplio y equipo adecuado.
- Implementación de instalaciones.
- *Personal trainers* calificados.
- Por último, pero muy importante, limpieza y manejo correcto de la higiene.¹³

1.2 Definición: Centro Fitness

Para poder realizar esta tesis, es de suma importancia que se tenga claro lo que se entenderá por un centro *Fitness*, ya que constantemente se usará esta expresión, por lo que se lo definirá como un espacio físico en el cual las personas podrán realizar ejercicio teniendo más de una opción para hacerlo, ya sea con máquinas y peso adicional o usando su propio peso corporal, además al hablar de un centro, se referirá a algo completamente integral y para el cuidado del cuerpo no solo se necesita hacer deporte, sino también cuidar la alimentación por lo que deberá incluir un espacio netamente destinado a la ingesta de alimentos con elevado valor nutricional, ya sea sólido o líquido, adicional a esto, un centro *Fitness* debe contar con un asesoramiento

¹³ (Barros Parra, 2016)

profesional en cuanto a los dos aspectos mencionados anteriormente: ejercicio y nutrición. Con esto se deja una idea general de cómo se trabajará en esta tesis y sea de su total entendimiento lo que se explique a continuación.

1.3 Entrevistas

1.3.1 Complejo deportivo hermanos Enderica Salgado



Imagen 1:14 Hnos. Enderica Salgado

Fuente:<https://www.facebook.com/hermanosenderica/photos/a.189722124380806.46934.189720544380964/1419003038119369/?type=1&theater>

Esteban Enderica

Motivación para iniciar un complejo deportivo

Somos 4 hermanos, siendo yo el hermano menor, quienes durante toda la vida hemos entrenado natación, sobre todo mis dos hermanos mayores eran los principales representantes de la ciudad en este deporte, cuando ellos tenían 17 y 19 años aproximadamente, nos golpeó bastante el Feriado Bancario, porque nuestros padres se quedaron sin trabajo y fue donde mis hermanos decidieron que deben aportar a la familia y ahí nace la idea de aprovechar lo que ellos sabían, que era la natación y empezaron a dar clases de natación a hijos, nietos de amigos, posteriormente en la Piscina Olímpica y así sucesivamente comienzan a pasar por diferentes piscinas, debido a que siempre en los lugares que brindaban sus clases les subían el arriendo o no querían que ellos continúen dando clases, porque la mayoría de las personas pedía que sean “Los Hermanos Enderica” quienes les impartan sus clases y fue poco a poco generándose este nombre como una marca, debido a que eran deportistas muy conocidos y así es como empieza este sueño y esta empresa a seguir creciendo.

Años después alquilábamos el complejo del Banco Central y fue ahí donde decidimos empezar nuestro propio local e iniciamos en el patio de mi casa junto con un terreno que vuestros padres habían comprado años atrás. Este proyecto se inició con dos piscinas pequeñas y en la actualidad es el local de Misicata, este proyecto se generó, con el fin de crecer como Escuela de Natación, donde se contó con un financiamiento y un préstamo por parte de una Empresa y un Bancario Privada, para poder cumplir las metas y sueños trazados. Este proyecto tuvimos alrededor de 7 años donde vimos que cada vez crecía más, sin la necesidad de hacer publicidad, ya que “La Escuela de Natación de los Hermanos Enderica Salgado” siempre fue muy nombrada, ya que al solo escuchar su nombre las personas sabían a dónde ibas, la escuela que era, y quienes son sus profesores.

Así empieza esta trayectoria, este anhelo de los Hermanos Enderica de involucrarse más en el deporte, de ser entrenadores, de querer lograr un cambio, un desarrollo en la cultura Cuencana y en el país, siendo los pioneros en la creación de clases matutinas en; guarderías, escuelas y colegios de la ciudad, donde ellos reemplazaban la hora de cultura física por una hora de natación, quienes iban a traer a los niños de sus respectivos Centros Educativos para sus clases los retornaban para continuar sus clases normalmente y al momento cuentan con más de 40 Instituciones aproximadamente que usan este servicio y de este servicio han salido muchos deportistas reconocidos de la ciudad. También estamos involucrados en el entrenamiento para el Triatlón, ya que posterior a la natación se hace un desarrollo de talentos donde existe una selección de los mejores para continuar con el entrenamiento para este deporte, lo que hoy en día se ha plasmado en deportistas seleccionados y reconocidos tanto a nivel, provincial, como nacional e internacionalmente.

Debido al crecimiento que teníamos, se logró construir en centro que tenemos en Monay, donde existe una piscina de 25 metros, una piscina pequeña para niños, triatlón, gimnasio, un área funcional, con el fin de abarcar más sectores de la ciudad que tal vez Misicata estaba muy lejos como; Chaullabamba, Totoracocha, Monay, el centro de la Ciudad, Quinta Chica, Ricaurte. En este centro también está incluido el inglés, el cual estamos cerrando ya el convenio con el “CEDEI SCHOOL”, para que desde el mes de septiembre se empiecen a impartir clases y con proyección para el

siguiente año lectivo podamos tener clases de danza, baile y artes marciales siendo ya no solo un centro de natación que era la idea con la que se empezó, sino un complejo deportivo completo que abarque muchas más áreas y sea de beneficio para los usuarios.

Futuro del Complejo

Claro, tenemos muchos sueños, muchas metas por alcanzar, pero debido al costo que esto genera no podemos plasmar todo ahora. Hemos tenido muchas personas que nos dicen, por qué hacen algo tan difícil, inviertan en bienes raíces y no van a estar apretados, porque el préstamo que tenemos es a 15 años plazo, pero nuestro objetivo como ya les mencioné es lograr esa cultura deportiva, ser nosotros ese apoyo para los deportistas que muchas de las veces no existe, ya que gracias a los viajes que hemos tenido, hemos visto las deficiencias que existe en nuestro país, por lo que con nuestros centros tanto de Misicata como Monay, tratar de brindar un servicio netamente deportivo, dándoles lo necesario para llegar al éxito, siendo nuestras clases tanto para niños de 8 meses quienes empiezan con estimulación temprana, hasta adultos mayores de 80, 90 años y este abanico de edades nos ha llevado a saber qué es lo que necesita cada persona y también a nivel competitivo no quemar a los chicos, lo que ha pasado muchas veces a los jóvenes, ya que máximo entrenaban hasta los 18 años, porque tienen que estudiar y lamentablemente se tiene una teoría errónea del deporte que les dice que no van a vivir de eso o por un abuso por parte de los entrenadores que les exigían demasiado a los estudiantes y ellos se cansaban y se alejaban del deporte, esta es uno de los principales metas que queremos romper y plasmar esta cultura a los niños desde pequeños, para que ellos no tengan las dificultades que tal vez nosotros las tuvimos durante nuestra juventud y también en el tema de salud, educar a las personas a realizar cualquier tipo de actividad física.

Inversión

Un millón 800 mil dólares, no conozco la tasa, pero es a 15 años plazo el préstamo, es una inversión enorme, de la cual queremos salir lo antes posible para poder continuar con más proyectos.

Demanda de Hermanos Enderica

Tenemos alrededor de 1800 personas diarias en ambos complejos, con una demanda que va; en el año lectivo de guarderías, escuelas, colegios, en las tardes las clases particulares, también los entrenamientos en sí, en las noches las clases de adultos mayores, por lo que las piscinas se abren a las 7:00 am y se cierran 9:30 pm y todo este logro lo hemos conseguido gracias al esfuerzo físico y a los logros que hemos tenido los Hermanos Enderica en el deporte, tanto logros provinciales, nacionales con internacionales.

Alimentación y deporte

Yo creo que hay profesionales para todo, pero para los deportistas de alto rendimiento se necesita obligatoriamente una nutricionista para que nos guíe, nosotros por nuestra propia cuenta si podemos aprender, podemos saber acerca de la alimentación, pero no es lo mismo que una profesional que estudió para eso, te guíe y te indique qué es lo que tienes que hacer. El Ministerio de Deporte nos otorga en sí un cuerpo interdisciplinario que consta de; médico, masajista, fisioterapeuta, dentista, psicóloga y nutricionista y es ella quien nos dice que es lo que debemos comer y todo lo encontramos en los supermercados, yo creo que eso no hay ningún problema con eso y nuestro país tiene una diversidad muy amplia para mantenernos con una alimentación sana y que nos ayude para lo que hacemos día a día.

Suplementos deportivos

Ahí sí es difícil encontrar suplementos en el Ecuador suplementos buenos y de marca, por eso cuando salimos al exterior nosotros tratamos de traer nuestros suplementos ya que sí necesitamos. Pero estos suplementos deben ser bien administrados, porque no te ayudan a ser mejor o más fuerte, sino a complementar muchos alimentos y a que el cuerpo pueda asimilar mucho mejor los mismo y a soportar una carga larga de entrenamiento, básicamente a cumplir con los requerimientos que necesita el cuerpo.

1.3.2 KlanBarz



Imagen 1:15 KlanBarz

Fuente:<https://www.facebook.com/klanbarz/photos/a.162243833981159.1073741825.162243490647860/668508146688056/?type=1&theater>

Juan Pablo Merchán

Jhon Mendieta

Motivación para empezar con las barras

-Juan Pablo: Empezó porque me hacían *bullying* por lo que era muy flaco, yo pesaba 130 libras. Por más que comía el doble de lo que come normal un niño y averiguaba, era porque tenía el metabolismo acelerado entonces era bien complicado para mí ganar masa. Aparte del tema *bullying*, entré a un gimnasio, pero salí enseguida por falta de motivación, no había alguien que esté a tu lado y te dirija o una pareja de entrenamiento, Además yo alzaba 5 libras en pecho y el que estaba a mi lado alzaba 20 libras entonces ese tipo de cosas no te motivan, estuve dos meses, me aburrí y salí. Luego un amigo me mostró unos videos: uno de Fran Medrano y otro de un grupo que se llama *Bar Brothers*, que eran 2 hermanos que se dedicaban a hacer solo calistenia. Me gustó y empecé a entrenar con él en el parque del Paraíso, a partir de eso pues vi en dos meses un cambio drástico en mi cuerpo y la parte mental porque estar en el aire libre, no en cuarto cerrado, te motivaba bastante. Después llamé a mi amigo, mi actual socio, para que venga a entrenar conmigo.

-Jhon: yo nunca hice deporte, nunca me interesó, hasta que un día bajé a entrenar cuando me llamó, y hasta hoy, solo hubo un período que dejé por un accidente, pero

la condición del cuerpo se mantiene bien, no fue como la primera vez, y ya no fue lo mismo, tenía más fuerza.

Alimentación y ejercicio

-Juan Pablo: En esa época fue 50 – 50 entre ejercicio y alimentación, comía lo que me daban y me ayudó a ganar masa magra y fuerza, yo les cuento a los chicos mi experiencia, a partir de que vi cambios empecé a investigar y la machica es un buen hidrato de carbono para ganar volumen entonces empecé a hacer un licuado, antes y después de entrenar, de yogur natural, con 2 guineos, mora y de dos a tres cucharadas de machica, ahí ya veía más resultados e incluso hasta sentía más energía al rato de entrenar. Luego ya le fui combinando con otras cosas, me acuerdo que ya le combinaba con avena.

Historia

-Juan Pablo: Siempre con él (Jhon) conversamos,(acerca de enseñar calistenia) y una época que empezamos a subir videos al Facebook y la gente nos escribía a preguntar sobre el deporte, como se llama, donde entrenan y así, entonces empezamos a comentar y poco a poco fueron llegando, un día estuvieron cerca de 20 personas entrenando en las barras y dije que esta era la oportunidad de un nuevo tipo de deporte, porque en esa época era el auge del *CrossFit* y todos querían solo eso, entonces fue la circunstancia perfecta para introducir al mercado este tipo de entrenamiento físico, algo nuevo, en el que viendo los videos de lo que hacían los chicos de EEUU y de otros países, llegabas a dominar tu cuerpo al 100%, hacer cosas que creías imposible, hasta que el rato menos pensado, con la constancia y esfuerzo estabas haciéndolas.

-Jhon: al inicio para mí era difícil cosas como: giros, coordinación, y ahora ya puedo mucho más lo que parecía imposible para mí porque era bien malo para todo eso. Con constancia y dedicación avancé bastante, igual también subí de peso de 125 a 145 libras.

Tendencia

-Juan Pablo: hay muchas personas, en especial los chicos de 20 años para abajo, ellos quieren verse bien, siempre me preguntan temas, por ejemplo: “como hago para que se me vean los cuadritos”, o “quiero tener más pecho”. Ellos piensan mucho en el aspecto físico, no sé si llamarle *Fitness* a eso o vanidad. De los 20 para arriba si veo que se cuidan mucho de toda la alimentación, ya pasa a ser un 50 – 50, es decir si quieren verse bien pero también cuidándose con una buena nutrición.

En cuanto a la tendencia, ha habido un aumento muy importante en lo que la gente está practicando calistenia y se ve también en los parques. Tiene sus ventajas sobre otros deportes, porque si va al gimnasio, vas para alzar peso extra, es decir necesitas pagar entrenar. Aquí hay la opción de que puedes pagar para entrenar en un gimnasio de barras o puedes entrenar por tu cuenta en un parque.

Mujeres y tabús en Calistenia

-Juan Pablo: yo sí les recomiendo, lastimosamente las mujeres piensan que con la calistenia van a tener una “espaldota”, ese es el miedo de ellas, el asunto es que genéticamente los hombres desarrollamos más rápido el tronco superior que las piernas y en las mujeres es al revés. Aquí tenemos casos con chicas que llegan, pero me dicen: “suco no quiero tener la espalda de ustedes” y obvio estéticamente se fueran a ver mal entonces siempre enfocamos ejercicios combinando: abdomen, piernas y también tronco superior, evitando ejercicios que tiendan a ensancharse. Es igual, si tú vas a un gimnasio y empiezas a hacer máquina de espalda vas a tener los mismos resultados que con barras, pero es un deporte que pueden practicar tranquilamente las mujeres. Hemos visto videos que hay mujeres *Fitness* y practican solo calistenia.

Suplementos

-Jhon: en mi caso no estoy en desacuerdo, pero yo prefiero no tomar, solo la comida natural, nada más, pero no está mal porque eso ayuda un poco más si se utiliza bien. De acuerdo al nivel de entrenamiento que uno tiene debería, en ciertos casos si es necesario, usar suplementos, pero se podría conseguir lo mismo en mayor tiempo supongo, consumiendo cosas que son naturales.

-Juan Pablo: llega un punto en que tu cuerpo te da para cierto entrenamiento, llegas a cierto peso, pero tú quieres aumentar tu volumen entonces puedes recurrir tanto a los suplementos que te venden las casas comerciales o una alimentación a base de comida sana o los súper alimentos, claro que se va a prolongar un poco el tiempo, pero puedes llegar a los mismos resultados, creo que depende ya de la persona. Yo si he utilizado después de probar los batidos que tenía de machica con avena, probé un ganador de masa y si me ayudó, pero no es que consumo siempre eso, será unas 2 veces al año porque también tienes tus efectos secundarios sobre todo en el hígado.

Horarios nocturnos

-Jhon: en un inicio fue porque ninguno de los dos teníamos tiempo en el día porque trabajábamos todo el día entonces veníamos al gimnasio a las 6 que podía el “suco” y yo llegaba después, a las 7 porque salía a las 6 del trabajo, entonces fue más por eso.

-Juan Pablo: Si fue por motivos laborales la verdad, si hemos tenido gente que nos pide que abramos las mañanas, pero el asunto que antes estábamos trabajando, entonces yo salía 4:30 entonces podía venir acá a las 6. Pero si tenemos pensado ya en organizarnos bien y ver si abrimos en la mañana también.

-Juan Pablo: tienes tus épocas buenas y épocas bajas, por ejemplo, en vacaciones siempre baja y es bien complicado, pero hay meses en los que nos queda corto este (espacio del gimnasio) y están tres por cada barra.

Ejercicios complementarios

-Juan Pablo: le combinamos un poco con los ejercicios funcionales que va del lado de la calistenia, pero la verdad no quisiéramos porque no queremos salirnos de la onda y o sea si es un centro de calistenia que sea solo de calistenia porque he visto casos que tienen calistenia, yoga, *slackline*, telas y se desvían del propósito, y no sabemos de eso y tendríamos que contratar a alguien que sepa de cada deporte entonces la verdad si quisiéramos dedicarnos 100% en calistenia y también en el entrenamiento funcional qué es lo que nos gusta.

Futuro de KlanBarz

-Juan Pablo: queremos crecer, pero con franquicias, pero que sepan y digan: “KlanBarz es calistenia y funcional”, no que piensen que ahí vas a hacer telas porque se sale de la onda de cómo hemos crecido. De ahí tal vez asociarnos con alguien o asesorarnos bien sobre nutrición porque si nos gustaría aprender más eso entonces que digan: “KlanBarz, centro de calistenia y nutrición”. Entonces si queremos ir profundizando eso para ver si estudiamos algo de nutrición para ya complementar.

Actualmente les hacemos la valoración nutricional, y a partir de eso, dependiendo de los resultados que tengan se les da pautas, por ejemplo, la mayoría de gente aquí (KlanBarz) tiene un metabolismo acelerado, entonces a ellos si les explicamos que deben tener siquiera seis comidas al día, y yo les pregunto sobre la cantidad de veces que ingieren alimentos en el día y me responden: “a duras penas 3, a veces casi ni desayuno”. Entonces a partir de eso se les da: ideas, consejos, para que apliquen en su vida diaria, yo no puedo decirles que comer porque puede que no les funcione, para eso está una nutricionista que estudió para eso, yo les puedo dar mis experiencias y ahora estoy en contacto con una nutricionista que ellos pueden ir allá si gustan, pero con los que hemos hablado han implementado la mayoría ese tipo de comidas.

Nutricionistas y el deporte

-Juan Pablo: tengo el caso de un amigo que está con esta nutricionista, su peso era tres veces más de lo que debería, él empezó a entrenar en un gimnasio y la nutricionista le dijo “cero ejercicio hasta que llegue a su peso ideal, entonces él ha bajado 17 kilos en un mes y medio más o menos pero ha sido un calvario para él porque trabaja en un restaurante y tiene que comer ensaladas y al lado de él, unos filetes, hamburguesas, entonces es un sacrificio que él corrió pero valió la pena, en sí tiene razón, le prohibió que haga deporte hasta que llegue a su peso ideal y de ahí si empiece a tonificar masa.

Competencia y valor agregado

-Juan Pablo: tenemos 2 competencias directas: *Fit & Eat* de Nicolás Bell y *Ludus Fit* de Paul Lozada que creció con nosotros. KlanBarz como nombre ha marcado

tendencia aquí en Cuenca y a nivel nacional también. Ya nos conocen y es una marca, he hecho sondeos y les pregunto a los chicos: “cuando a ustedes les dicen, ¿Dónde entrenas?” ellos dicen: En el “Klan”, entonces la mayoría de la gente le conoce y se ha marcado tendencia.

1.3.3 Fox Center



Imagen 1:16 Fox Gym Center

Fuente:<https://www.facebook.com/foxgymcenter/photos/a.156503654366650.40418.119407998076216/1848165241867141/?type=1&theater>

Ignacio Valdivieso

Concepto de negocio

La idea concepto en general del gimnasio es hacer un centro completo de estética y salud donde las personas tengan al alcance los servicios básicos de cuidado personal. La idea es hacerlo aquí y próximamente en 3 meses estaremos en Guayaquil. [...]

Inversión para el nuevo centro

Será en Urdesa, Misael Carrión: ¿la inversión es mucho más grande? Bueno cuando usted tiene el conocimiento de cómo manejar espacios, estructuras, todas las necesidades o a lo que uno quiere llegar pues se canaliza, la inversión es fuerte pero obviamente es rentable.

Carencias:

En el servicio, siempre estoy luchando en el servicio pero no sé si es la idiosincrasia de la gente o que hace falta pero en general el cuencano, el servicio personalmente

no me incluyo creo que doy un buen servicio abro temprano, tengo enormes estrategias estudiadas, aprendidas e innatas de lo que es servicio y eso está dentro de lo que es el carácter y la personalidad de la persona, hay cosas que se aprenden también, entonces dentro de las cosas que se aprende en general nuestro público, en general en el Ecuador el servicio es muy malo.

Espacios físicos

Bueno considerando los espacios comerciales a disposición en la ciudad de Cuenca creo que estamos bastante bien, o sea me haría falta tal vez unos 100 o 200 metros cuadrados para incluir lo que es el restaurante-cafetería a pesar de que, si tenemos, pero súper reducido, pero ya con un centro de nutrición eso es lo que me haría falta.

Nutrición

Bueno en general yo pienso que la base de la salud en general de las personas está en la nutrición claro que después viene el ejercicio obviamente, pero en general hablando de salud creo que la nutrición es lo más importante, hay gente que es sedentaria, pero si se alimenta bien entonces el cuerpo responde a ese combustible que le inyectamos al cuerpo y aparte de eso el ejercicio complementa y no está bien cimentada la nutrición los resultados no van a ser los mismos.

Disciplinas

Es un gimnasio abierto a todas las o la mayoría de necesidades físicas dentro de un gimnasio, entonces tiene *spinning*, área de cardio, tiene aerobox, funcional, las clases son en la mañana y en la tarde, tiene baile, baile recreacional que es la última clase que damos en la noche, entonces todas las actividades que un gimnasio tiene además tenemos pesas, creo que tiene todos los elementos necesarios para que una persona pueda físicamente tener un resultado completo, aparte tiene el bar, fisioterapia y el spa.

Tendencia

Siempre hay una variación de acuerdo a la temporada por ahora hay una afluencia bastante marcada, similar de hombres y mujeres por época de vacaciones, el tema de

las mamás en las mañanas por lo que los niños están en vacaciones ya se quedan en la casa entonces baja un poco, pero hay temporadas que al igual los niños están en clases todas las mamás vienen. [...]

creo que es la única industria en la que no se ha notado el impacto económico nos hemos mantenido bastante bien en un porcentaje de nivel de ventas, ahí se refleja si sube o si baja, obviamente hay meses que son un poquito más, pero yo creo que en todo caso sigue subiendo, incluso ahora en cuenca hay proyectos que sé que se están abriendo nuevos gimnasios entonces está bien que cada negocio atraiga a su gente.

Competencia

Yo creo que no tengo competencia porque en la zona no hay a las 10 cuadras a la redonda no tengo ningún gimnasio entonces no creo que tenga competencia.

Bar

El bar tiene todo lo que es jugos verdes, naturales, energizantes, quemadores de grasa obviamente todo a base de productos naturales, snacks, quesadillas light todo con productos bajos en calorías, todo lo que es proteínas, una nutrición básica que le ayuda a complementar con el ejercicio.

También contamos con un área de nutrición y esta persona está encargada de comercializar todo lo que es proteínas, accesorios, guantes, cinturones, shakers para el uso de los suplementos.

Los entrenadores son gente preparada que obviamente han culminado los estudios de la universidad entonces ellos tienen la capacitación en el área nutricional para poder ayudar a los clientes.

Generalmente las clases son bastante marcadas entonces se mantiene un número que es de clientes que bastante equilibrado obviamente la ventaja aquí que nosotros tenemos es que los clientes pueden tomar cualquier clase sin ningún costo extra entonces la gente puede rotar de un día a otro en otra actividad, entonces puede ser que un día en *spinning* vayan 8 pero en baile 30 y viceversa, puede ser que un día en *spinning* hayan 25 y en baile 10 o 15 entonces por la amplitud que les damos

nosotros a que puedan utilizar el gimnasio hace que no se note ese margen de una sala a otra sala. [...]

Futuro

Por el tema físico es imposible ponerme otras actividades, tendría que cerrar el *spinning* para hacer otra cosa incluso ahora tengo planeado que si las cosas se dan mover la peluquería acá arriba y ampliar todo el gimnasio por el tema físico.

El concepto de Guayaquil es exactamente lo mismo solo que con el restaurante. [...]

Precios

Yo creo que eso depende más del área administrativa, ustedes deben manejar costos entonces si a usted le sale una lechuga o una porción de frutas le sale en 5 dólares y saca 20 porciones y vende cada porción a \$1 tiene que ser márgenes costo utilidad entonces no debería ser exagerado tiene que ser de acuerdo a la realidad de lo que usted invierte.

1.3.4 Gimnasio Steps



Imagen 1:17 Gimnasio Steps

Fuente:

<https://www.facebook.com/gimnasiosteps/photos/a.1583154582013642.1073741825.1583153242013776/1583154592013641/?type=1&theater>

Lorena Malo

Motivación para entrenar sólo mujeres

Yo soy muy clara en decir que sigue siendo una sociedad machista, hay muchísima gente que viene por esa razón, pienso además que los ejercicios de hombres y mujeres son absolutamente distintos, para mí el cuerpo de una mujer tiene que ser mucho más estirado, mucho más músculo largo; no se puede mezclar. Entonces la diferencia es muy grande, no se puede trabajar hombres y mujeres los mismos movimientos. Yo me especialicé porque me gusta el ambiente solo de mujeres y creo que son el tipo de cuerpo que a mí me gusta, es mucho más finito. Quieran o no, en todos los gimnasios los alza pesas ensanchan la espalda de una mujer, o sea las cargas altas con movimientos de varón, ensanchan, es otro tipo de cuerpo, ahora hay mujeres muy flaquitas o mujeres que les gusta esa apariencia, muy respetable, pero para mí no. Además de la estética la comodidad que implica para una mujer estar en un espacio de mujeres.

Otra cosa que para mí es muy claro es que los gimnasios se prestan para mucho enredo y yo estoy 25 años en la industria del *Fitness* y he visto horrores, o sea el instructor puede sostener la pierna, agarrar el glúteo y puede haber normalmente ahí “*feeling*” y atracciones, eso implica ya un mal prestigio para el sitio, yo evito mucho eso.

Tendencia

Yo tengo un grupo promedio de 80 a 100, los meses bien bajos, 80, a lo mejor un poquito más, y los meses buenos, 100, a veces hasta 120. Es muy buena la afluencia de la gente, lo que pasa es que nosotros tenemos diferentes salas de trabajo, no se trabaja una cosa, tenemos diferentes espacios.

Actividades

Mi fuerte es el pilates, tengo clases de *stretch* (estiramiento) para personas adultas, lesiones o dolores articulares, como que la industria del *Fitness* se olvidó, entonces son personas que viven en rehabilitación y no puedes vivir en esto, pero si puedes

aprender a hacer movimientos y hacer un seguimiento de la fuerza muscular, de la flexibilidad, esa es mi prioridad aunque sé de todo porque ya llevo mucho tiempo aquí (industria *Fitness*), desde aeróbica que fue hace 25 años que fue cuando abrí el gimnasio, el *step*, y así poco a poco fueron incorporándose el *spinning*, luego vino el Tae Bo que es otra de mis pasiones, es movimiento con golpes y patadas, pilates es una técnica mucho más de rehabilitación y ahora estamos con funcional que es uno de mis entrenamientos favoritos.

Horarios

Yo abría antes a las seis de la mañana, pero querían venir más varones y eso me complicó, yo abro de 7 a 10 de la mañana y de 6 a 9 de la noche.

Hombres dentro de Steps

Hacer *spinning* he considerado, ha habido algunos pero muy pocos, prefiero que no, la gente se incomoda. Yo estoy más tranquila y yo sé que mi gente está más tranquila así.

Tengo un grupo de varones, martes y jueves de 8 a 9 de la noche, pero solo varones, que el entrenamiento es diferente, lo que hicieron es un grupo de amigos, conocidos, vienen con sus hijos y hacen entrenamiento funcional.

Nutrición y deporte

Absolutamente (se combina la nutrición con el deporte). Si no hay una buena nutrición no funciona, a nosotros no nos daban estadísticas tan altas, pero dicen que el 80% es la alimentación, pero para mí no es tanto, yo pensaría que un 60%, a lo mejor 50 – 50. Yo trabajo con una chica Molina que es nutricionista, tenemos convenio, y me gusta porque ella es nutrióloga, es doctora en nutrición, entonces tenemos mucho de afín. Ella no manda dietas de menos de 2000 calorías que es lo que el ser humano normal tiene que consumir, o sea no les mata, haciendo cambios en la alimentación de a poco, es lo único que resulta. “Matar de hambre” es volver a comer de nuevo igual.

Futuro de Steps

Normalmente me mantengo al día, tengo mucha conexión con la industria del *Fitness* argentino en todo lo nuevo, hay muchas tendencias, pero no todas pegan ni todas son seguras para el cliente. Para mí la prioridad es que el cliente esté protegido y no tenga lesión. Hay otras como el *CrossFit* que todo es válido, mi pregunta es ¿Cuánto tiempo quiere un ser humano hacer ejercicio? Porque hay atletas élites que, a lo mejor, un futbolista quiere arreglarse la vida en 5 años entonces se mata, pero se arregla la vida, pero una persona que quiere hacer toda la vida, no encuentro el sentido de matarse, ¿para que una lesión? Los resultados en el *CrossFit*, que no está mal, pero no es para todos los días, son bastante rápidos, pero ¿vale la pena arriesgarte?, es mi pregunta.

Motivación dentro de Steps

Esto es salud, esto es conectarte con la vida y después ver resultados en tu cuerpo, pero primero salud.

Bar – Restaurant

Si pudiera hacerlo (implementar un bar o restaurant *Fitness*), a lo mejor. Tengo mi casa acá arriba y si he pensado a ratos en salir porque fuera perfecto con un bar, pero si he pensado también que la alimentación es muy personal, o sea un batido que a uno le promocionan para ganar masa corporal no puede servir a todos. A mí me duele la barriga con todo lo que como, o sea mi debilidad es el estómago, a lo mejor para ti los bronquios, o sea somos tan distintos que lo que necesita un ser humano es tener una nutricionista que es una profesional y que maneje tu vida, tu alimentación. No puede ser la misma dieta a todos. Hay el batido con claras de huevo, a lo mejor a alguien no le sienta bien, para él quizá la proteína viene de otra forma. Tenemos que buscar que buscar que sea más personal el entrenamiento y las dietas. [...]

Sería otro espacio, y un espacio que yo le daría solo a un ser que sabe del tema, no me lanzaría yo.

Tendencia

Este rato es una prioridad, aquí lo más fuerte es pilates por los resultados, son muy rápidos y sin ningún riesgo de lesión, pero hay gente que le fascina el cardio. Hacer entender a un alumno que el cardio no es suficiente para su salud es difícil o hacer entender a un alumno que solo pilates y el fortalecimiento muscular no es lo suficiente, es difícil. Hay gente que coge aficiones, pero hay que estar claros en que, el cuerpo, si haces siempre lo mismo se acostumbra y ya no reacciona, es importante variar, por eso yo ofrezco muchas opciones. En la sala de arriba hacemos todo: baile, Tae Bo, pilates en el piso, funcional; o sea se ofrece muchas cosas para que el cuerpo no se acostumbre, porque claro, hay gente que le gusta unas cosas más que otras, pero la tendencia aquí es pilates.

Ruptura de paradigmas

Yo le diría que el entrenamiento tiene que ser a nivel general porque igual que el cardio te baja el nivel de grasa corporal, si no entrenas todo tu cuerpo, no se le va a ver bien. O sea ¿solo piernas tonificadas? [...] No tiene buen aspecto, tiene que ser todo en sincronización. Yo no tengo alumnas muy así (piensan en entrenar solamente el tren inferior). Pilates enfoca mucho los centros de acumulación de grasa, pero muevo todo y con una ficha para saber exactamente qué se hizo la última vez, que viene la siguiente, mucho más personal, son grupos más chiquitos.

Recomendaciones en cuanto a máquinas

Hay millones de planes de entrenamiento, y cada uno que saca cree que descubrió y no existe eso, todo movimiento es válido, a unos les hace bien una cosa, a otros, otra. Yo no hago muchas cargas, utilizo muy poco peso, mucho peso del cuerpo, bandas, ligas, para formar músculos largos. Entonces nosotros utilizamos en pilates por ejemplo, máximo de 10 a 12 repeticiones, pero con mucha isotonía, buscando el punto de mayor esfuerzo, deteniendo el punto de mayor esfuerzo, es otro el concepto de un entrenamiento de cargas, es distinto, es como un yoga, es conexión con la respiración comprimir todo el cuerpo, el abdomen no descansa, por eso es que una sesión de pilates no puede durar más de una hora, no puedes quedarte haciendo dos

horas de pilates porque puedes oxigenar demasiado el cerebro, hay una hiperventilación, entonces son otros estilos de entrenamiento.

1.3.5 Body Care Spa & Gym



Imagen 1:18 Body Care Spa & Gym

Fuente:

<https://www.facebook.com/bodycarespagym/photos/a.142228892487728.23837.131363843574233/1549955511715052/?type=1&theater>

Geovanny Arias

Disciplinas

Nosotros tenemos sala de musculación en la cual tenemos la zona de barras en la parte baja tenemos una sala de entrenamiento funcional y *box training*, estos son sistemas que nosotros hemos elaborado en conjunto con los instructores, no son un entrenamiento sino un sistema en que nos basamos cuando realizamos un sistema, es en ciertos implementos que tenemos a nuestra disposición y de acuerdo a nuestra planificaciones les ponemos un nombre en este caso como les indicaba el total *training* y el *box training* son dos sistemas elaborados por nosotros podríamos decir que son nuestra marca del gimnasio aparte de eso tenemos una sala de *spinning* en el cual también son un trabajo grupal el cual está dirigido por una persona enfrente el cual encabeza todo el entrenamiento la hora de *spinning*, también disponemos de una sala cardiovascular también de caminadoras elípticas, trotadoras y unas máquinas especiales para terapia las cuales son bicicletas que justamente son para personas que tenga alguna molestia en la espalda y otras máquinas también que tenemos son para personas minusválidas o para personas que tuvieron una lesión en la parte inferior

entonces se les da también ese tipo de clases, ustedes saben no todos tienen una misma actividad física entonces podríamos darles esa opción y de ahí lo más fuerte o lo que generalmente tienen los gimnasios que es la sala de aeróbicos en la cual ahí impartimos lo que es Tae Bo en sí aeróbicos como tal entrenamientos de *Steps*, entrenamientos de baile, zumba, de *hi-low* y un programa especial que elaboran los chicos, los instructores y en la parte baja también lo que es un estudio de Pilates que tiene solo 6 camas por lo que está restringido bastante el número que es un entrenamiento bastante difícil también de controlar a las personas porque así mismo como sirve como terapia también es fácil para que puedan lesionarse entonces es importante que esté dirigido por un profesional y como les indicaba cada área tiene sus propios instructores los cuales son certificados en esa área, también tenemos instructores que son certificados en múltiples áreas de los cuales disponemos de 13 instructores que abarcan todas las áreas del gimnasio como le estaba indicando aparte de eso siempre tratamos que la persona incluya todas las áreas que no esté usted como cliente no venga solo a una área sino venga a diversas áreas para que mientras más actividades tenga es mucho mejor para el desempeño deportivo.

Servicios adicionales

En este está involucrado el spa ya que es una sola empresa el gimnasio con el spa de ahí viene el nombre de Body Care Spa & Gym, entonces tratamos de involucrar y qué hacemos con el spa. Damos también servicios adicionales a los que tienen membresías de gimnasio, sauna, turco, limpiezas faciales y masajes de relajación; de ahí tiene otro tipo de servicio el spa, pero los que les mencione son parte del gimnasio al adquirir la membresía.

Tenemos nutricionista, Adrián Balarezo quien es un nutricionista más encaminado a la parte clínica corporal y mi persona que voy encaminado más a la parte deportiva entonces tenemos prácticamente 2 nutricionistas.

El spa tenemos un cien número de actividades donde vamos desde tratamientos corporales, masajes de relajación, masajes de reducción máquinas como cavitación, drenaje, corporales o conocidas también como una “lipo” sin cirugía exactamente entonces depende como nosotros también estemos en el mercado, tratamos siempre de estar a la vanguardia hay un nuevo equipo lo validamos aquí hacemos también

una reunión y vemos si la máquina es apta para introducirle dentro de nuestros servicios pero de ahí lo clásico lo que siempre usamos son los masajes o tratamientos corporales reductivos o la última adición que tuvimos también es la cama de intervalo que esto en el mundo deportivo es nuevo también la parte clínica en el cual usted utiliza esta cama para acelerar el proceso de operación, regeneración celular en el deportista que tuvo alguna lesión o que está previo a alguna competencia acelera justamente o mejora hasta el rendimiento, deportistas de élite que tenemos aquí en la ciudad han utilizado por mencionarles Elizabeth Bravo, Alfredo Campo y otros deportistas que están haciendo uso de esta máquina que es excelente.

Contamos con un bar. [...]

Costos

Yo cuando les hable de las áreas deportivas hace un momento a eso va incluido en cambio algunas cosas del spa, pero ya lo que son tratamientos corporales si son costos adicionales aparte también la parte de nutricionista.

Carencia

En sí, cuando Body Care fue creado hace 7 años no pensaron tener la tal acogida que tenemos actualmente y una de las deficiencia que hasta ahora digo porque la carencia que tenemos para captar clientes sería en la sala de musculación, la sala de musculación tendrá unos 300-350 metros cuadrados, yo para mi punto de vista yo pusiera unos 400 a 500 metros cuadrados en la sala de musculación, es más por espacio un punto flaco es los parqueaderos pero cuando hay mucha gente no abastecen esos serían los puntos que podríamos estar corrigiendo en el futuro.

Tendencia

Claro ha ido aumentando en cuanto al culto de la persona actualmente en Cuenca hay mucho más de culto antes realizaban las personas con el objetivo de bajar el nivel de estrés, por realizar alguna actividad física por ahí algunas personas si por bajar un poquito los gorditos como ellos mismo lo dicen pero ahora actualmente le ven mucho más el culto al cuerpo que están buscando cambios más visibles en las personas si no lo logran aquí a lo mejor inmediatamente con el ejercicio muchas

personas por lo fácil como yo lo digo se somonte en tratamientos no solo corporales sino buscan también la cirugía entonces por eso nosotros también tenemos un servicio de postoperatorio en el cual tenemos bastante acogida que es para personas que se realizaron cualquier tipo de cirugía vienen justamente para terminar su cirugía acá en el gimnasio y spa.

Motivación

Nosotros les motivamos en ese sentido (para que ocupen o hagan todas las actividades que se realizan dentro del gimnasio) porque a veces vienen personas y dicen no yo vengo solo por las pesas vengo solo para bailar o hay personas incluso que hasta desconocen las nuevas actividades que tenemos entonces llegan acá y conocen todas las actividades que disponemos y cada uno de los instructores también están encargados para poder gestionar de esa manera para que las personas hagan uso de otras actividades y para que no solo prueben una actividad pero ahí también depende de los gustos, generalmente los varones no van a verles en la sala de baile o haciendo uso justamente de esa actividad.

Afluencia de gente

Tenemos distribuido de la misma manera, pero en la tendencia digamos que en la sala de aeróbico es más la tendencia del sexo femenino, si, en lo que es *spinning* digamos que hay un 50:50, total Body también pongamos un 50:50. Incluso aquí en el gimnasio hemos logrado una de demostración que hay incluso un poquito más de afluencia de las mujeres que de los varones. Porque han perdido ese temor de que la mujer el momento que hace musculación se ensancha, se hace como un hombre como ellas lo dicen con los hombros de hombre, si son tabús que aquí en todo caso hemos ido corrigiendo o educando a las personas; sí en la educación luchamos bastante con la capacitación que realizamos incluso con los instructores que sea continua.

Portafolios de servicios

Justamente estamos este momento, no les mencione lo que son artes marciales, estamos con Taekwondo y Jiu Jitsu porque estamos en una etapa justamente de reinserción al mercado, estamos recién viendo cómo lo hacemos. Tuvimos ya un

lanzamiento hasta el último día de julio, agosto lo cerramos por vacaciones, nuevamente ya lo lanzamos ahora en septiembre; que sería lo nuevo que justamente hemos hecho un análisis al nivel del mercado y se está dando bastante lo que es la parte de artes marciales mixtas.

Suplementos

Generalmente piden los suplementos por permisos en los cuales aquí entra ya el ARCSA (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria)

y el ministerio de salud, la verdad nosotros nos hemos tenido que limitar en ciertas cosas en realidad no porque no tengamos la capacidad de conocimiento para poder brindar ese tipo de servicio a los clientes, sino ya son netamente cuestiones de cómo digo de instituciones ya públicas en los cuales estamos en proceso también de eso y de ahí si hay una gran demanda de suplementos pero no hay todavía incluso en gimnasios que podría mencionar no hay una buena dirección de esto, incluso aquí nosotros luchamos en contra de lo que esté fuera de la salud, hay personas o muchas personas que hacen en otros gimnasios uso de esteroides anabólicos, aquí en todo caso nosotros hemos sido bastante de la tendencia que la salud es lo importante; si la persona quiere un cambio corporal pues ante todo debe estar la salud.

Cambios en la comida sana

Hay mayor concientización de las personas, incluso mayor educación de las personas ya no es el típico instructor que le dice: tómese esto para que baje de peso o tómese esto para que gane masa muscular, el cliente ahora, al menos aquí, se está educando bastante en el sentido que escucha algo y va y lo averigua, entonces como que ahora hay un mayor nivel justamente de aprendizaje por parte de los clientes, como les digo lo bueno de aquí del Body Care es que los instructores son calificados y están en constante re-educación, en bastante actualización lo cual lleva al instructor a que se limite también en su aérea, aquí luchamos para que el instructor no sea el masajista, que el instructor no sea el terapeuta, que el instructor no sea el psicólogo, no sea el nutricionista que generalmente cuando uno va a un gimnasio dentro de los comunes el instructor hace de todo; acá en cambio si es que el instructor es nutricionista, es licenciado en cultura física, es un instructor certificado, está dentro

de su área entonces no tenemos por qué darle esa crítica al instructor pero si el instructor ya empezó a hablar de la alimentación, de coma esto o coma el otro ya está rompiendo incluso protocolos que nosotros tenemos internos aquí en el gimnasio lo cual puede llevarle incluso a llamados de atención o en el peor de los casos a separarle de la empresa.

Snacks

Hablemos que en un 90% son nutritivos, son nutricionales, pero como le indicaba hace un momento si yo le digo una granola nutritiva dejaría de ser nutritiva o dejaría de ser especial si la persona come también de una manera no adecuada o en cantidades que no está adecuada a la persona, entonces incluso aquí lo bueno es que el bar también trabaja en conjunto con nosotros para también a la persona a educarle en las cantidades adecuadas. Porque yo también puedo decirle para usted es nutritivo a lo mejor yogurt vegano pero cuanta cantidad usted también puede ingerir entonces tratamos ahí de que no todo lo sano que podemos llamar acá o todo lo integral tiene que ser necesariamente sano podemos nosotros volverlo sano acorde a las cantidades que estamos ingiriendo.

Inversión

El Body Care tiene una inversión de 3 millones de dólares por la infraestructura y las máquinas, las máquinas que usted puede observar una máquina importada es totalmente costosa entonces estamos hablando que una caminadora entre los 10.000 a 14.000 dólares con las escaladoras no se diga lo que representa el peso.

Competencia directa

Podría decirse que todo gimnasio para mi es una competencia porque si usted está viviendo en la zona de Ricaurte dispone de un gimnasio pequeño por ahí por su comodidad seria competencia, en realidad por el lugar, pero de ahí si nombramos gimnasio grandes como el Fox, como el Dorian o el Gorila una competencia indirectamente porque estadísticas que yo bueno escuche el otro día en Cuenca hay más de 200 gimnasio y este mes (Agosto de 2017) si no estoy mal están por abrir o ya abrieron un gimnasio por la zona rosa que creo que se llama Spartan Gym, otro gimnasio que abrieron está por la zona de los chicos Jarrín, otro gimnasio que están

yendo a abrir por ahí también que no me sé muy bien el nombre pero estamos hablando que en el mes abren 2 gimnasios pero ahí viene ya la diferencia en el servicio que nosotros ofrecemos, exactamente de ahí como le digo competencia en ese sentido pero algo adicional, un dato adicional como le doy muy pocos gimnasios tienen certificados realmente o incluso instructores que estén constantemente capacitándose, poniéndose al día muy poco la verdad, aquí en el gimnasio, al menos, el instructor una vez al año coge un curso nuevo o coge un curso para renovar ideas y todo eso, nosotros apoyamos en ese sentido al instructor a que no se quede simplemente con lo que alguna vez sacó una certificación y murió ahí con la certificación incluso, si no hacemos capacitaciones internas, traemos de afuera al capacitador.

1.3.6 *Fit & Eat*



Imagen 1:19 Fit & Eat Center

Fuente:

<https://www.facebook.com/fiteatcenter/photos/a.1727330417536519.1073741825.1723991604537067/1746684992267728/?type=1&theater>

Nicolás Bell

Disciplinas y servicios

Bueno te voy a hablar de dos porque tenía el centro allá yoga, calistenia, entrenamiento funcional, bailoterapia y daba el servicio de jugos, bebidas o snacks pero ahora solo acá voy a tener solo entrenamiento funcional, calistenia y un bar pequeño y después le voy a poner más actividades, estamos viendo si hacemos telas u otras cosas así para sumarle entonces depende te hablaría más del que voy a tener ahora que es de entrenamiento funcional y calistenia, entonces por ahora le anule a los jugos porque recién vamos a armar la caseta pero siempre me ha gustado la combinación entre ejercicio y alimentación a mí siempre me ha parecido.

Snacks

Tenía jugos y tenía sánduches de pollo con pan que nosotros mismo hacíamos que era un pan igual con linaza, con chía, con elementos o sea saludables digamos que aportaban entonces, hacía arepas sobretodo yo seguía un régimen que es sin gluten entonces yo tenía digamos pan sin gluten, arepas con harina de maíz, tenía tortilla de yuca cosas así obviamente hechos de manera saludable en aceite de oliva, con carne molida baja en grasa, todas esas cosas como que se iba complementando ahora donde falló el negocio allá que yo te digo a la final hacía solo jugos es porque bueno ustedes como administradores deben saber o sea tenía yoga, calistenia y los jugos entonces yo tenía como tres negocios separados me entienden entonces el yoga me daba, calistenia y el funcional me daban pero el que menos me daba era el que yo más gastos tenía porque tenía 3 empleados entonces si fue medio perdiendo el restaurante porque estaba difícil esa parte entonces de ahí saqué y me quedé solo yo pero como no iba a cocinar comencé a hacer cosas básicas y me quede con los jugos que era lo que yo sí sabía hacer. Le consulte a un chef entonces yo le pagué para que me haga el menú, los procesos y todo, tú pagas para que, te dan ingredientes, la preparación, te dan todo los procesos ya hechos entonces pagas a alguien que sepa más diciéndole más o menos tu idea cómo es entonces lógicamente yo consulté con gente que sabía del tema antes de armar eso pero el área del restaurante si es bien complicada o sea porque es la compra de insumos, que estén ahí que no se vaya a dañar, es mucha gasto sobre todo el capital que tienes tener. Por ejemplo, yo hice almuerzos y llegamos a vender un día 27 almuerzos y al día siguiente decías bueno hagamos 20 y total llegaban 3 personas, tenias 17 almuerzos entiendes, el restaurante es muy sube y baja creo que eso era lo difícil del restaurante. En cambio la calistenia desde el primer día o el funcional hubo gente, ustedes hablaban de si hay afluencia de gente, yo creo que en los comensales hay una época en los que todos buscan bienestar corporal digamos físico entonces están completando con bastante ejercicio digamos desde que yo abrí he visto que se han abierto dos más del mismo tipo digamos porque muchos piensan que es como el *CrossFit* que vos llegas y todos hacen lo mismo y en realidad no es así es más como, ya te digo la calistenia es diferente porque haces con tus capacidades y objetivos entonces yo no te voy a decir a vos lo mismo que a ti, en cambio en el *CrossFit* si hacen más o menos parecido pero con menos peso, vos con cincuenta kilos y vos con diez pero todos hacen más o

menos el mismo ejercicio acá es más a lo que tú quieras hacer y lo que tú puedas hacer, no te voy hacer que hagas cosas que no puedes o sea eso es más personalizado pero que hay gente queriendo hacer ejercicio eso yo digo que si hay de sobra porque siempre ha habido gente interesada yo desde el primer día que abrí llega gente a preguntar cómo es, te escriben a la página de Facebook o sea la gente demuestra el interés hoy en día por el ejercicio por el bienestar físico, cuidarse.

El yoga cerré ahorita porque tuve un problema con el terreno de allá porque si no yo seguiría teniendo porque era bueno sobretodo el yoga a mí me llama por el hecho que es físico, mental, psicológico, todo como que abarca más, es una meditación activa entonces me tocó cerrar más por eso, pero como me dicen búscate otro lugar otras cosas, pero estoy viendo donde.

Hice un combo costaba (la actividad física) \$25 al mes, me pagan \$30 y yo les daba 8 jugos o sea el jugo te salía “barataso”, habían jugos de todo digamos a las que hacían bailoterapia les gustaba más los Detox entonces les daba batidos en leche a base de jengibre, de cedrón de esas cosas que son depurantes entonces jugaba bastante con eso, pero a la mayoría le gustaba los jugos normales frutilla con naranja que era más para refrescarse digamos y además porque la mayoría de gente en el gimnasio lo que busca es asimilar porque hay los que buscan eliminar y los que buscan asimilar nutrientes igual batidos con maca, proteínas y esas cosas.

Creación del negocio

Yo antes tenía un socio porque yo necesitaba capital de inversión entonces para la inversión yo busque a un socio a un amigo entonces allá si tenía socio pero ahora que me cambie acá es solo mío entonces ahora, eso digo a veces uno piensa cuando me estaban cerrando allá, cuando me dijeron oye me tienes que dar el terreno yo pensé que era ya boto eso voy a hacer otra cosa, mentira iba a dar el brazo a torcer, iba tirar la toalla te digo la verdad y total me dijeron no ve acá hay un espacio me dio todo la carpa entre otras cosas, es más acá quedó más espacioso entonces puede ser hasta una ayuda porque allá tenía un socio entonces él puso la plata pero yo ponía el trabajo de 8 de la mañana a 10 de la noche, él venía de noche o a veces no venía pero porque él ya había puesto entonces siempre vas a llegar a ese punto en el que piensas

que hay injusticia porque piensas que trabajas más pero él puso más plata entonces es difícil.

Restaurante

No me resultaba tan difícil conseguir las cosas para el restaurante, mejor yo creo que aquí estamos bendecidos porque en la parte nutrición nosotros no nos damos cuenta que aquí en el Ecuador al menos aquí en Cuenca lo fácil que es o sea muchos me dicen que difícil pero a mi gente extranjera me ha hecho caer en cuenta lo fácil que es alimentarse bien aquí en Cuenca, vos te vas a la feria y encuentras frutas lo que quieras (hasta frutas de Brasil), la carne también es buena en el mercado pero la gente tal vez por no saber planes nutritivos no saber cómo alimentarse no lo hace pero encontrar las cosas es fácil eso yo nunca tuve problema o sea en la feria yo encantaba todo y bueno. A veces la gente tiene la idea que en el mercado todo es malo y no sé por qué tienen esa idea de que en la feria todo es malo y en realidad son mejores si vos te pones a pensar en la feria la carne del camal se vende rápido allá les empaquetan les ponen preservantes en el Supermaxi, es lo que yo pienso otros me pueden decir no la del Supermaxi es mejor pero yo digo que no a mí me parece mucho más natural la de la feria pero hay gente que tiene miedo que es sucio o algo y capaz y si puede ser pero hay sus lugares y sus lugares.

Creía que era difícil encontrar comida sana (producto terminado) hasta que abrí el negocio y me di cuenta otros negocios hay haciendo lo mismo, ahora veo que hay y me parece súper chévere el que promociona la Eli Padilla el *Eat Well* que pasa promocionando que te mandan tu dieta y te pasan dejando las viandas que son solo nutritivas entonces vos estás en tu casa y te vienen y te dejan o en la oficina, trabajo, en cualquier lado te deja ahí, esa era mi idea al comienzo pero la logística debe ser, veo que hay otro que no sé cómo se llama y los manes vende por día o sea tienen 20 ensaladas el lunes les escribes entonces ellos saben que van a vender las veinte, entonces hay bastantes tipos de venta yo hice por dos meses hice a cuatro chicas desayuno, media mañana, almuerzo, media tarde y merienda y en esas cuatro o cinco chicas ya gane plata pero es, tienes que levantarte a las 7 , porque ya pasaban viendo o sea yo a las 6:30 ya tenía que tener listo el desayuno y así con cada comida, es muy trabajoso.

Lo que yo hice mal tal vez en el allá pero me enseñó es que yo trataba de controlar tres negocios al mismo tiempo, el yoga tenía que promocionar tenía que llamar a la profe y yo quería que alguien se haga cargo del yoga, entonces después cuando yo quería que alguien se haga cargo y ya quería en cambio me dijeron que el terreno ya se iba, yo digamos iba a dar a otra escuela que hay por la Paucarbamba entonces yo quería que abra una sucursal acá y alquilarles el terreno (subarrendarlos) entonces yo no me preocupaba ni de alumnos ni nada solo del lugar, era más fácil pero me quitaron el terreno, el problema es que diversifique tanto y a la vez no hacía nada entonces ahora quiero comenzar primero el gimnasio y le voy poniendo los batidos y así ir sumando pero opciones en Cuenca ahora hay bastantes vieron que abrieron ese lugar, *Healthy Food*.

Hay productos con los que puedes suplir las proteínas. Ahora hay muchos lugares que tienen comida sana.

Otro servicio que daba es hacer cursos de cocina para que la gente sepa prepararse comida.

Estaba abarcando mucho y reteniendo poco.

Precios

Eso es lo bueno porque aquí en Cuenca consigues cosas buenas y baratas, si vas a hacer una ensalada de frutas en Europa te matan, pero aquí una papaya te vale 2 o 3 dólares una sandía igual consigues en 5 la gigante.

Yo creo que por el hecho que le hacen sana (a la comida) le suben el precio se aprovechan de eso porque la gente está dispuesta a pagar un poquito más por el hecho de que es sano, no creo que suba tanto el precio, obviamente si te vas al extremo como decir cocino con aceite de coco o siempre con el de oliva te va a subir un poco el precio pero en los insumos en sí no creo que sea tanta la diferencia porque en realidad van a haber cosas que van a ser mucho más baratas ponte si vos juegas con los vegetales nunca vas a comparar con el precio de una carne, una berenjena al horno con queso no te va a salir lo mismo que una lasaña pero ahí depende que tan añinado lo hagas porque digamos las almendras son más caras las pasas, los frutos secos, entonces si te dicen yo soy vegetariano pero me encantan los frutos secos te va

salir caro como arándano y esas cosas son caras pero si eres de los vegetales, veo que andan haciendo salchichas vegetarianas, acá en el Pachakuna (*coworking*), entonces tengo muchos amigos que andan haciendo eso.

Yo creo que hay opciones el hecho es salir de esa zona de confort de comer lo que estamos acostumbrados y buscar algo más nutritivo.

Suplementos

Los suplementos son buenos si sabes utilizar y cuál es el que necesita tu cuerpo, yo estoy a favor de, yo también si he tomado pero sé que hay como todo en la vida los buenos y los malos también creo que hay los naturales y los sintéticos, los caros y baratos depende como quieras jugar, por ejemplo como ya les dije yo utilizaba maca que es un tubérculo primo de la papa que tiene bastantes vitaminas y todas las cosas, pero hay gente que le gusta “syntha 6” que son tarros de aminoácidos, queratina y esas cosas, entonces todo lo que están en esos suplementos vos puedes conseguir en los mismos alimentos, ahora como un chico me dijo una vez es la falta de tiempo que te hace comer 5 a 6 veces al día que te hace necesitar suplementos porque tú quieres crecer, porque si tu comieras de 5 a 6 veces al día no necesitaras “pegarte” esos batidos que se toman pero poco a poco veo que más gente va tomando y tomando en mi gimnasio no es tanto el caso porque tengo bastante lo que son jóvenes 15, 16 y 17 años.

También hay los nacionales o sea hacían aquí pero la materia prima traían de Colombia hay los gringos también como “Natural Nutrition” pero eso si es más caro pero ayuda obviamente lo que yo más digo que ayuda es la recuperación cuando haces un buen entrenamiento y tomas no te cansas tanto o sea el día siguiente aguantas más entonces si te ayuda a recuperarte, estoy a favor usando conscientemente porque si te tomas y dices quiero crecer pero no haces ejercicio o el debido ejercicio generalmente se hacen gorditos, les sale panza, los que quieren engordar.

Tendencia

Yo digo que se mantiene, o sea la gente busca gimnasio, te voy a decir una señora, yo he buscado todos los gimnasio entonces creo que es por gustos también, el mío era abierto al aire libre y hay otros cerrados, el mío trabaja sin mucho peso más es corporal, hay otros que les gusta solo máquinas ponte hay gente que llegaba, no tiene máquinas y yo les decía por acá es el gorila o sea depende que te guste, lo que si te digo es que yo siento que hay una tendencia creciente en la gente por buscar ejercicio no sé si porque se está haciendo más marketero el yo hago deporte 10k, 22k pero veo que full gente se está metiendo más en competencias y todo eso. Me parece chévere que el ser humano se dé cuenta y justo venía hablando con mi nana antes de bajar típico estoy gorda y yo le digo no es una necesidad que bajes de peso o que seas flaquita o que te veas “Victoria Secret” sino el hecho de que hagas algún ejercicio porque el cuerpo necesita algún ejercicio, yo no le digo a mi nana mandate un 10k pero coge al perro y ándate al parque, date una vuelta o sea camina porque la gente cae en este sistema que vivimos: me levanto, trabajo regreso como y duermo, lo que yo digo es perfecto busca algo que te guste obviamente entonces hay gente que les gusta las máquinas, les gusta el *CrossFit* lo que a ti te guste pero haz algo, entonces gente si hay, no ha faltado gente en el gimnasio en vacaciones baja porque estamos en Agosto, entonces la gente va a la playa pero ponte enero regresando de las fiestas es el típico boom se inscriben 300 y terminan mucho menos, entonces gente si hay es nada más de ofrecer un buen servicio.

En todos los gimnasios veo que hacen alianzas con gente que hace comida, el que es medio parecido el que hace calistenia que es del Suco Merchán veo que está vendiendo unas gomas saludables de quinua, entonces cada día llegan con productos nuevos, hay otro que vive diciéndome que la moringa que te tomas 3 vasos y listo. Hace un tiempo era que linaza y yo sabía que todos tomaban linaza pero todos tomaban, ahora veo que moringa y hubo una vez que se me acercó una señora y me dijo oiga y cual hago y yo le dije verá señora es así como las religiones las dietas hay miles y usted puede coger la dieta de la manzana 3 o 4 días de manzana o los batidos detox 2 o 3 días de batidos y las chicas me dicen que si baja, entonces señora lo que le sirva a usted y obviamente que le guste ponte mi nana me decía la dieta di me hace bajar de peso pero sales a comer todos comiendo así la hamburguesa y vos nada, entonces es fuerza de voluntad, entonces tienes que ver una que se acomode a tu

forma de vida pero eso sí motivar a la gente a que no sea por vanidad sino por verte bien (que es difícil) pero hacer ejercicio y alimentarse un poquito mejor.

Motivación

Hacerles entender eso, concientizarse que no es la necesidad de volverse Ana María Torres ir a hacer el “Ironman” o sea que “gara” si quieres hacerlo haz, pero yo le voy complementando bastante con el yoga con la hipnosis el conocimiento de uno, entonces yo me voy a full cursos de eso y justo el martes me fui a eso que dice que nosotros tenemos 5 diagramas de energía hay el intelectual, motor, el instintivo, el sexual y el afectivo lo que explicaban es que debemos estar equilibrados en los 5. La gente es sedentaria, hay gente que no se mueve entonces concientizar que es necesario liberar endorfinas para sentirse bien mejor aún si haces en la mañana recomendable 6 o 7 de la mañana te levantas y tienes ánimo para todo el día. Concientizarles y mostrarles que hay ejercicios variados. Hay gente que le gusta correr, caminar o nadar haz lo que te guste.

1.3.7 Pacha Kuna



Imagen 1:20 Pacha Kuna Mercadillo

Fuente:

<https://www.facebook.com/PachaKuna.Mercadillo/photos/a.326376634418479.1073741825.326357784420364/326376641085145/?type=1&theater>

Juan José Andrade Moscoso

Competencia directa

Hay una en el centro, la chacra, la huerta del día que ellos no tienen una tienda sino es virtual puedes comprar por Facebook o la página web, el tocte.

Motivación

Coincidentalmente a los 3 en este caso (...) nos ha gustado los productos sanos, fuera de químicos, productos elaborados con una conciencia atrás no solo por vender, sino que tenga factores nutricionales entonces en Cuenca era medio difícil mantener este estilo de vida por no había un espacio que te ofrezca todos estos productos o sea hay ciertas tiendas naturistas, ciertas marcas, pero te toca ir por toda la ciudad hecho picaflor para coger todo entonces básicamente de ahí nació la idea.

Productos orgánicos.

Nosotros trabajamos con comunidades locales que ya mantienen estas prácticas algún tiempo. Por ejemplo en el tema de verduras y frutas orgánicas si tú quieres comprar eso te toca levantarte 6 am los miércoles e irte al Tiempo que hacen una feria todos los miércoles y los sábados en el Crea también te toca ir pero a las 6 o 7 de la mañana o sino se va todo, eso hacíamos nosotros al principio para poder abastecernos pero después ya creamos un lazo, relación con estos proveedores, ellos tienen representantes por ejemplo es por sectores, hay unos en San Joaquín que hay un presidente que maneja a las familias, una familia siembra tomates, otra familia otra fruta y así, finalmente ellos nos dan a nosotros. Ellos manejan lo que es pesticidas y herbicidas completamente orgánicos a base de ají, ajo cosas así.

Tendencia de consumo

Yo creo que sí hemos tenido una gran, una buena acogida, vamos 10 meses abierto y cada vez hay más gente nueva, gente que regresa, clientes que siempre están viniendo, por ejemplo, nosotros tenemos los días miércoles que nos llegan las cosas frescas y hay gente que siempre viene los miércoles no se cuentan, pero hay un par de gente que viene.

Viene gente de todo, no necesariamente que haga deporte sino solo por conciencia de meterse “tonteras” al cuerpo y hay gente que, obviamente la salud y el deporte van de la mano, si haces deporte vas a buscar productos más sanos y también tenemos gente deportista que viene a ver su súper alimento y cosas así para cuidarse, hay de

todo, por ejemplo, hay grupos como celíacos, gente no apta al gluten, súper específicos. Viene gente con full alergias como intolerantes a la lactosa, veganos que son ya los que no pueden comer.

Futuro

Ojalá que bien. La tendencia va en creciente indudablemente. Mundialmente si vos ves este tipo de negocios en el mundo hay por todo lado solo aquí no está muy bien plasmado, en Quito ya hay más opciones digamos, entonces yo creo que sería un campo grande.

Productos de emprendedores

Nosotros manejamos 3 líneas que son: productos de artesanías, productos naturales y productos orgánicos. En el proceso artesanal, es lo que más tenemos el artesano es un emprendedor de cierta manera, no hacen a gran escala hacen un poco más reducido, más artesanal mismo, tenemos de todo como shampoo, cremas, aceites, protectores para la cara, conservas, mermeladas, miel, yo creo que la marca más grande que tenemos es Pacari que ya no es artesanal, pero de ahí un 70% son artesanales.

Portafolio

Si nos han venido a ofrecer productos como las salchichas veganas, nuestro problema es la presentación al cliente porque no tenemos el frigorífico “chévere” que se presente bien el producto entonces tenemos congeladas, este rato tenemos hamburguesas de quinua, lenteja garbanzo, pero les tenemos acá atrás porque si les tenemos en la refri de afuera se descongelan y no sirve entonces tenemos que comprarnos un frigorífico de esos “trucos” para tenerle afuera y mostrar todos los productos.

Precios

Si hemos hecho unos sondeos no muy profundos digamos, pero si hemos sondeado algunos productos y creo que estamos medio por ahí la idea nuestra es mantener precios que todos tienen, ser caro no está bien. Siempre manejamos ya un porcentaje

fijo con los proveedores y ellos también nos recomiendan el precio de venta al público.

Rotación de productos

Depende de la naturaleza del producto, hay productos que rotan súper rápido como panes, yogures, “Kombucha” (té a bases de un hongo que tiene prebióticos que ayuda bastante a la barriga, flora intestinal, digestión), los “gringos” aman esa cosa. Acá vienen “full gringos”.

Futuro

La proyección de ley es crecer pero tendríamos que ir viendo y sondeando unas sucursales buenas tendríamos que ver en dónde para ver si es rentable y de ahí por suerte como tuvimos el coworking, los servicios se están ampliando por parte del coworking por ejemplo a lado, los señores que están aquí se están yendo a poner un café restaurante vegetariano, entonces ya no necesitamos ese servicios porque ya tienen a lado igual el tráfico se va a generar a la casa pero como Pacha Kuna estamos abriendo puntos por ejemplo estamos haciendo unos estantes para ya poner en lugares específicos, como gimnasios, los bolones de la gata, mandar productos que se puedan vender allá, ir ampliando suave a ver como se mueve.

Experiencia con proveedores

He aprendido muchísimo de los proveedores de productos, mezclas, imagínate cada producto es un mundo para su proveedor entonces es cheverazo, obviamente tienes tu lado “medio agrio” porque hay veces que son medio informales, pides una cosa te mandan otra, no te mandan porque no quieren mandarte, se les acaba, no hacen, hay de todo, pero yo creo que más o menos ha sido bueno, me han enseñado muchísimo.

Garantía en Productos orgánicos

En el caso de verduras y frutas los artesanos nos han llevado por lo tanto visitamos las plantas y conocemos los procesos y eso nos ha dado la certeza. En el tema de ya productos terminados nos toca conversar con el proveedor un poco más a fondo, ya les hacemos algunas preguntas más específicas porque ya estamos en el medio y nos

dan para probar el producto entonces más o menos va por ahí, siempre hay un fondo de confianza.

Restaurantes

Si hay un par de lugares y obviamente hay lugares que no se especializan en eso, pero tienen opciones de platos vegetarianos, cada vez hay más opciones, por ejemplo, los tres somos vegetarianos y cada vez tenemos más opciones.

Mundialmente si es más cara la comida *healthy*, el concepto de orgánico te da para clavarle más el precio, pero en el fondo no debería ser hay lugares y lugares. La gente si paga más por la comida saludable. Esto es porque el rato que juegan con tu salud pagas nomás, si están más dispuestos, también por exclusividad porque si hay más ya la gente pagaría menos por el producto.

Nombre

Pacha es el universo, la naturaleza el todo digamos y Kuna es del verbo dar entonces básicamente es lo que el universo la vida da.

1.3.8 Suplementos Gym *CrossFit* Cuenca



Imagen 1:21 Suplementos Gym & *Crossfit* Cuenca

Fuente:

<https://www.facebook.com/155813558349677/photos/a.155813618349671.1073741827.155813558349677/155813598349673/?type=1&theater>

Xavier Parra

Mercado

Está bien, para que, ha habido épocas que han bajado, por ejemplo, vacaciones es bajo, pero de ahí si se ha mantenido el mercado.

Tendencia

Últimamente, este año se ha incrementado más, porque la gente se cuida más, quiere verse bien, hay más vanidad, están dejando los tabús de lado y la gente ya empieza a cuidarse porque quiere verse y sentirse bien. Este año ha subido la tendencia de consumo para los hombres ganadores de masa muscular y para las mujeres lo que más se vende son los quemadores de grasa.

Importación

No es tan complicado, cualquier persona lo puede hacer sino a veces el desconocimiento que tiene la gente, no saber cómo se hace, yo les facilito y les traigo cualquier producto que me pidan.

Hay productos que sí son difíciles, por ejemplo, según las normas INEN de importación hay ciertos productos que el mismo ministerio de salud no deja ingresar acá, por ejemplo, hay productos de una marca “BPI” que tienen muchísima taurina, la taurina encuentras en el V220, en el Red Bull, no es lo mismo un Red Bull de allá con uno de acá, acá ya le mezclan, tú te tomas un Red Bull de allá y sientes la diferencia, prácticamente es casi el 50% de la diferencia. Entonces hay ciertos productos que contienen mucha taurina que no dejan acá porque según el ministerio de salud es peligroso, el consumo exagerado de esto puede generar ataques cardíacos.

Clientes potenciales

Creo que tengo clientes más fijos en particular por la asesoría que les doy, no solo vendo por venderle y le dejé ahí al cliente ahí, a mí me ha tocado investigar, ver qué contiene cada producto, saber cómo recomendar ciertos productos a gente, por ejemplo hay gente que me pide proteínas y son intolerantes a la lactosa, entonces

existe otro tipo de proteína que son a base de otros componentes que le ayudan, entonces por eso también los clientes me siguen comprando y se complementa con la asesoría.

Mi mercado está más enfocado a *CrossFits*, gimnasios no mucho, si tengo competencia en los gimnasios, hay gente que vende también en los gimnasios. En el Guerrilla Box vendo más, es de Juan Arcos.

Visión de expansión

Sí, de hecho, es mi objetivo, quisiera abarcar todo el mercado de Cuenca, a futuro sí. O sea, mi sueño es ponerme una tienda aquí, no hay una tienda física que cumpla todos los requisitos porque ya he averiguado, investigado y todo. La tienda de *Natural Vitality* trabaja sólo con una marca que hace la materia prima en Quito, yo trabajo con la línea de suplementos que son americanos.

Ingreso a Cadenas Comerciales

Si puedo intentar meter, pero necesito un presupuesto muy amplio porque necesito sacar permisos para ya poder distribuir con mi propia marca por ejemplo en el Supermaxi, pero mi presupuesto aún no está como para abarcar todo ese mercado. Por decirte ahora yo hago compras máximo de \$2000 pero para ya abarcar un mercado así necesito invertir ya unos \$8000.

Alianzas

No me gustaría una sociedad, pero yo trabajo así, dejo mis productos a consignación en ciertos gimnasios, ciertos *CrossFits*, les doy un cierto porcentaje de ganancia a ellos, igual está incluida mi utilidad, vendemos al mismo precio, pueden comprar en Suplementos Gym & *CrossFit* o pueden comprar en 354 Box, en Xpirit, en el Olimpia, en el Gorilla.

Asesoría

He consultado con nutricionista y de hecho para poder vender he experimentado primero yo, he consumido yo mis productos y de ahí he podido recomendar, he tenido que investigar muchísimo, siquiera, o sea en toda mi vida de lo que yo he

estado esto, unos 5 años me ha costado investigar mucho, leer, ver qué producto se necesita para cada cosa.

La marca que más buscan, la que mejor mercado ha tenido es la “*Optimum Nutrition*” de la “Gold”, porque ha ganado ya varios premios, es una marca que ya está 25 años a nivel mundial, entonces por eso me he enfocado yo también en esas marcas que ya están posicionadas.

Ahora estoy conversando con un amigo que se llama Andrés que es el dueño de Nutritienda del Austro, él está haciendo una proteína que es de aquí, es de Cuenca, él también tiene metas de meterse ya en supermercados y eso pero necesita permisos de un registro sanitario que le están haciendo un seguimiento que dura más o menos dos años, hace una proteína de suero de leche, él ya está con el mercado ya unos 2 años, ya tiene marca. Él ha sacado unos productos Glutaminas, yo le conozco a él porque ha estado en algunos eventos, él me ha propuesto que venda la marca de él, que le ayude a mover, pero yo siempre enfocado en lo mío, si es que alguien me pide otra opción ahí está, porque él trabaja con materia prima de aquí, hace la proteína aquí, igual la esposa de él es nutricionista entonces tiene muchísimo conocimiento de cada cosa, es una empresa que recién está creciendo obviamente pero creo que le va bien, la “*Whey*” de él, que yo la vendo a \$105 5 libras, él la vende en \$90 pero es un tarro de 3 libras, es un tarro blanco con la etiqueta negra con plomo.

1.3.9 Feed



Imagen 1:22 Feed

Fuente:

<https://www.facebook.com/1281394791919702/photos/a.1313218025404045.1073741826.1281394791919702/1313218028737378/?type=1&theater>

María del Carmen Vázquez (M)

Pamela Espinoza (P)

M: Nace hace más de un ya pero ya instaurado, digámosle haciéndole el lanzamiento y todo vamos pocos meses.

P: la idea empezó hace un año, la marca, el logo en si empezamos desde enero y abiertos al público desde mayo. Lo interesante es crear conciencia en las personas, porque hay veces que las personas no tienen idea de lo importante que es la nutrición en sus vidas, porque hay veces que relacionan “nutricionista-dieta- matarme” de hambre solo para unos 2 meses y ya, lo que nosotras hacemos es crear conciencia, enseñar a las personas a comer todos los días por el resto de su vida, no solo un mes de dieta, son todos los días.

M: lo que nosotros hacemos son talleres educativos de nutrición , en los cuales nosotros hemos creado técnicas innovadoras en la que las personas puedan involucrarse en el sistema de aprendizaje, nos vamos a olvidar del tema de la pizarra y el nutricionista explicando que son proteínas, grasas y carbohidratos, eso ya para nosotros quedó bastante en el pasado, igual el conteo de calorías para las personas que es lo único que les interesaba antes, nosotros con los tres talleres que es un programa que hemos creado, lo que hacemos es instruirlos en cada ambiente. 1 seleccionando bien los alimentos porque siempre compramos mal o no sabemos cómo es entonces el etiquetado nutricional es vital ahí, luego como hacer un menú saludable para la persona y después justamente el tema *fitness* que nuestro tercer taller se llama “cuidado con la tendencia *fitness*” que quiere decir que nosotros no debemos dejar llevar por una propaganda que nos han vendido que todos los productos son milagrosos, que hacer un horror de ejercicio y tomar este batido de proteínas en polvo es la solución para todo, sino crear conciencia y que tengan cuidado con este tipo de estrategia rápida y milagrosas.

Restaurantes

P: en cada restaurant siempre hay como elegir la versión más saludable, cada uno tiene algo rescatable nutricionalmente hablando, sin embargo, comida que solo se brinda o que todo el menú sea saludable o que haya muchas recetas sanas son muy

pocos los lugares, creo que predominan los lugares vegetarianos que son los que más tienen sobre ensaladas, ese tipo de cosas a la larga está bien y por otro lado las personas que no son vegetarianas deberían también tener más opciones pero existen poquísimos restaurantes que se dedican solo a alimentación saludable. Además está el otro lado porque si haces la comida en casa te sale mucho más económico porque salir a comer fuera de casa en restaurantes que sean saludables no sé porque “lo saludable no es caro” y se está vendiendo como caro, algo más sanos cuesta más y no debería ser así, hemos hecho algunas prácticas con la misma hamburguesa digamos la hamburguesa no saludable versus una hamburguesas hecha en casa los precios no difieren mucho, no es para nada lo más sano lo más caro, sino la industria y el mercado como hay poco le vende más caro y eso hace inexequible y optas por comida barata y no sana.

M: es como que se le graba a la gente que lo orgánico, que lo difícil de conseguir es carisma y no hay como conseguir en la vida diaria.

Dificultad

M: Hay productos que realmente se han vuelto imposibles de conseguir a nivel mundial, gracias a la imposición de algunas industrias como Monsanto por ejemplo con los famosos transgénicos, la soya es uno de esos alimentos, igual el maíz se está volviendo uno de ellos, la quinua en muchos de los sectores también, entonces ahorita estamos viviendo en un medio de bastantes transgénicos y lamentablemente ya no se puede saber qué productos si y cuáles no, sin embargo una de las estrategias que nosotros promovemos es que tengan cosechas en casa que de alguna forma mejorar la asequibilidad y que uno no esté consumiendo simplemente productos que se notan a simple vista que si son llenos de químicos, son grandes, se producen en forma masiva, son más dulces o de pronto unos saben a nada, entonces si se nota cuando uno compra un tomate riñón cuando le compran a la señora de Nabón tiene ese certificado y difiere en un centavo con el mercado normal entonces yo creo que el que quiere puede.

P: Además si consumimos frutas o verduras que no son o que están sin sabor, llenas de químicos que hacemos para que sepan rico, agregamos más sal, agregamos más azúcar, más aditivos que a la larga nos van a llevar a una mala nutrición, por otro lado ya no tenemos mucho control sobre la producción, hay piñas más amarillas, hay sandías amarillas, hay manzanas rojas y ya no se dañan, uno ve la manzana por afuera y esta perfecta pero por dentro está dañada pero por fuera está intacta, hay colorantes, preservantes y aditivos en todo tipo de comida y la verdad es por eso que estamos poniendo este emprendimiento para enseñarles y puedan escoger porque es bien difícil reconocer un alimento sano y unos que no sirven que tenemos que tener cuidado.

Masajes, Maquinas, etc.

P: Las máquinas es evidencia tu visualizas resultados muchos más rápidos pero no solo son máquinas, sino tú tienes máquinas y masajes que los tratamientos externos a veces sí son un poquito invasivos, son hasta dolorosos, uno no sabe a qué se está sometiendo exactamente pero termina eso, termina la dieta estricta, uno vuelve a comer como comía antes porque la alimentación es un acto social, está involucrada, uno come para estar feliz, para celebrar algo, para llorar, para quedar bien, uno come por TODO tipo de situación y si es que no controlamos principalmente la alimentación y la actividad física, no va a haber equilibrio nunca o sea puede ser esos dos meses que utilizo esas máquinas y comí una dieta que usualmente son muy bajas de calorías que son de 1500 o 1200 calorías, obviamente te va a hacer bajar de peso pero si deja eso y vuelve a comer y capaz un poco menos que antes, va a volver a su peso inicial porque no está cambiado el chip o sea tiene que mejorar.

M: Aparte de eso, es un proceso costoso que rompe vasitos, se nota hay una evidencia obviamente como dice Pame que la persona moviliza esa grasa que están en esa zona pero lo mismo se consigue con ejercicios y el plus del ejercicio es que primero es mucho más económico y después que el ejercicio por último produce endorfinas, un horror de sustancias hormonales digamos que le generan a uno una sensación de quitarse el estrés, de relajación, de placer y hasta motivación para seguir un estilo de vida o sea las máquinas si me parecen un proceso que se va un poco a lo antinatural, yo creo que si fuera mucho mejor si es que la persona se ahorra

lo de las máquinas y eso utiliza en comida saludable o invierte en otros aspectos que le van a ayudar más integralmente.

Enlace entre comida y ejercicio

Sistema que ellas utilizan

M: Nosotros nos manejamos con porciones y ahí si contamos nutrientes que es lo que siempre decimos, los nutrientes de los alimentos que han sido pasados casi a segundo plano nadie se pregunta ¿cuántos nutrientes tendrá esta ensalada? Sino cuántas calorías tendrá el aderezo, oiga deme sin salsa de tomate porque tiene mucho azúcar, pero está comiendo solo un tipo de verduras o una lechuga lavada, o sea no se dan cuenta que mientras más colores, más vivo esté el alimento menos procesa o encurtido es mucho mejor porque está repleto de nutrientes, eso es lo que nosotros buscamos que la gente vea, le vea desde otra perspectiva al plato que está al frente

P: Por ejemplo, yo voy a la tienda, escojo un yogur bajo en grasa, bajo en azúcar, bajo “en ni sé qué”, cero calorías, cero todo pero que te estas comiendo. Las personas están tan trastornadas mentalmente que se satisfacen comiendo algo con cero calorías en vez de decir esto me va a ayudar, yogur una fuente de proteína, me va ayudar a tener las uñas sanas, el pelo sano, va a aportar a mis músculos a cualquier, la proteína es formadora y ayuda al desarrollo del ser humano porque nos vamos a quitar o sea por qué. Ya no ven las personas con ese objetivo. [...]

P: Tenemos que tener en cuenta que cada persona es única y cada persona necesita atención especial como tú me dijiste es el común de todo lado, a tu amiga probablemente le encanta la coca cola y la nutricionista por no quitarle, por no crear ansiedad, le dijo: sabes qué, tomate no sé, medio vaso de coca cola entre 2 días para calmar tu ansiedad entonces ella contó si mi nutricionista si me deja tomar coca cola cero para calmar mi ansiedad, tu escuchas eso cuantas al resto de personas y te dicen no la nutricionista de mi amiga le dice que está bien tomar coca cola cero para calmar la ansiedad y comienzas a tomar pero se distorsiona la información y no sabemos cuándo se trata de alimentación y actividad física tenemos que ir únicamente la persona involucrada sin recomendaciones de nada, probablemente hay muchas profesionales que dan la misma dieta a todas las personas, las mismas

recomendaciones. Son individuales, si bien hay una base fundamental que es igual para todo el mundo de esa base hay que conocer los hábitos y costumbre y los gustos de las personas para de ahí redireccionar a una dieta saludable.

Niños

M: Con niños no se maneja el término dieta en sí porque obvio están en crecimiento más bien manejo de porciones y muchísima educación a los padres, cuando el niño está enfermo o con sobrepeso es casi una garantía que los padres están de igual manera o abuelos o todo el medio que les rodea, tíos o hay muchos niños que han sufrido de la migración y se quedan con familiares y ellos les hereda sus malos hábitos, entonces el tema ahí es de generar conciencia y dejar porciones, es todo y a los niños no se les puede restringir van a tener una fiestas de cumpleaños algún momento van a querer una golosina, además que el marketing, ustedes sabrán más que nosotros se ha manejado un mundo en el tema de comidas chatarras tienen todo tipo de promociones para que los niños se aferran más a este tipo de alimentos pero como adultos, saberles direccionar de la mejor manera, que tengan sus momentos de golosina pero que la mayoría del tiempo siendo el ejemplo. [...]

Suplementos

M: No es que no estamos de acuerdo pero hay casos que definitivamente lo requieren e incluso en pacientes hospitalizados obvio hay casos que lo requieren y que bueno que existas la tecnología que se pueda conseguir proteína hidrolizada que sea más fácil de dirigir y todo pero el abuso y el uso inconsciente sin una guía profesional es el problema para mí, yo veo muchísimas personas que van al gimnasio y de por sí de cajón le mandan proteína o se compran una proteína porque van a empezar una rutina, ni siquiera sabe que necesita, ni siquiera ha empezado una rutina para saber cuánto van a desgastar y se toman la porción de proteína que es para un atleta pensando que obvio como la proteína le ayuda a formar músculo, a incrementar masa corporal y generalmente en hombres es lo más común, va aumentar más porque toma más proteína pero no se da cuenta que a la larga puede tener consecuencias graves en la salud porque simplemente el cuerpo no necesita o sea porque razón sobrecargar a los órganos destinados a metabolizar y este tipo de sustancias que también vienen con muchísimos saborizantes, colorantes, aditivos, son una bomba de sustancias uno

pudiendo comer la pechuga de pollo, el pescado, el huevo normal, o sea porque razón suplir un alimento que está destinado a hacer que todo mi sistema digestivo se active, la masticación se active, un batido es solo tomarte la comida pero estamos saltándose todo el sistema de digestión.

Quemadores de grasa

P: No sirven son solo creados por las industrias para hacernos pensar que necesitamos eso y que son indispensables, pero no, no es verdad.

M: Hemos leído “cien mil artículos” de esto y ninguno dice que realmente ayudan, que hacen por ejemplo en dos grupos control y grupo placebo y ven y comparan y a la final los quemadores de grasa lo único que hacen es como energizarte, entonces uno tiene más energía y hace más ejercicio y obvio, quema más grasa pero no es el quemador, es el energizarte.

Conclusión de las proteínas

Nosotras no recomendamos que tomen estos batidos sin antes haber consultado con un profesional o sin antes conocer a la persona, si la persona hace más de dos horas de actividad física al día y tiene actividades de fuerza muscular y así y viendo otros tipos de comida, viendo cómo se alimenta en el desayuno, almuerzo y merienda para ver si ajustamos con un requerimiento de proteína, pero de ahí si es que hace menos. Por lo general si el promedio de actividad física no es que hacen 3 horas o 4 horas, son pocas las personas que hacen tanto ejercicio, si hace menos no necesita para nada por ejemplo hay personas que van al gimnasio, como fueron al gimnasio comen otras cosas que no son saludables y por eso no se ven resultados y aparte de eso la proteína como extra. Entonces están sobrecargando al cuerpo estamos dando muchas cosas en vez de quitar.

Músculo

El cuerpo no es una computadora que prendido y apagado o sea el cuerpo sigue en un proceso hasta una hora y media el cuerpo sigue quemando calorías, el cuerpo sigue como que actividad después de una rutina intensa de pesas, de cardio, el conjunto que es lo ideal ahora hasta tres horas después es el tiempo máximo, ideal para

consumir una proteína o un alimento que le ayude a ese desgaste que tuvo porque siempre hacer ejercicio implica un desgaste, entonces claro que hay que darle y que mejor si es dentro de la hora después del ejercicio ahora hay veces que a mí me pasa que salgo y no es que me da hambre en seguida porque mi cuerpo está en un estado, hay que dejarle que también tenga su momento de recuperación, de que otra vez el ritmo cardiaco vuelva a la normalidad y ahí si consumir pero lo que está mal es no comer absolutamente nada y dejar que pasen muchas horas hasta el día siguiente por el cuerpo como hubo un desgaste va a tomar de los músculos, del hueso, de órganos vitales los nutrientes que necesita para cumplir esa pérdida que hubo entonces sí. [...]

Disputa entre nutricionistas, gimnasios y *CrossFit*

P: Yo creo que más bien las personas que están el gimnasio o *CrossFit*, ellos educan a partir de su experiencia es muy diferente a una nutricionista, está bien que ellos digan porque todo instructor de gimnasio, toda persona que esté involucrada en este ambiente te va a decir deja esto, haces esto y haces esto, pero ellos educan a partir de su experiencia porque no tienen conocimientos académicos durante 4 años, más actualización, informes, artículos entonces es una diferencia bien grande. Yo creo que una nutricionista en estos centros debería ser indispensable porque en serio se está creado esta tendencia *fitness* por eso nuestro tercer taller se llama cuidado con la tendencia *fitness* porque es un boom incontrolable que no está bien, cada persona debería tener su régimen tanto alimentario como de actividad física para sus necesidades y sus objetivos y sus metas.

1.4 Grupo Focal

1.4.1 Moderadores:

1=Misael Carrión

2=Andrea Becerra

1.4.2 Participantes:

A=Carlos Vásquez

B=Cristian Blacio

C=Karina Fajardo

D=Ismael Iñiguez

E=Erika Berrezueta

F=Mateo León

Frecuencia de ejercicio

F: Realizo ejercicio al año saltando un mes por los estudios, más que todo es por el tiempo porque muchas veces pasas ocupado en el estudio o en las prácticas, lo que sea y ya te quita full tiempo entonces aparte los horarios no se te acomodan para que puedas ir así hay algunos que quedan muy lejos y los que están muy cerca son muy chiquitos o no tienen nada

A: Cuando competía por ejemplo entonces hacía tres veces al día: cardio en ayunas, tarde pesas y de noche de nuevo pesas y cardio, pero competitiva al culturismo, entonces ahora que no estoy en nada de eso hago tres veces a la semana de una hora, esa es la frecuencia porque ya no compito entonces ya me mantengo solo para congestionar el músculo y que quede estéticamente normal y si hago más veces me empiezo a inflar de nuevo pero no es lo que busco entonces estoy con un estilo *Fitness*, normal así, “suavito”, para sentirme bien.

C: Yo no hago ejercicios, creo que hace un año y más que no hago nada, porque estoy trabajando y estoy estudiando, entonces he tenido pensado irme al gimnasio, pero todavía no.

Tipo de ejercicio

A: Yo sólo gimnasio

F: Yo también

D: Yo salía a trotar en las mañanas y salía a trotar cuando estaba en clases y a veces me iba al gimnasio.

F: La calistenia también, pero requería de más cosas y me cansé.

A: Yo nunca he hecho, desconozco, porque ponte depende de tu objetivo, para mí como era competir entonces no me servía.

B: Ahorita me gusta la calistenia, solo eso, gimnasio ya no, más fue porque ya cambió el ambiente del gimnasio desde que vendió Cesar allá abajo el de la Remigio, entonces ya no era el mismo ambiente, ya no me gustó y me dediqué a las barras, no creo volver a un gimnasio porque me ha gustado más, he visto mejores resultados en la calistenia en fuerza, definición, no te da tanto volumen.

Alimentación

(¿Es importante combinarlo?)

B: Si

A: Si:

F: De ley, va de la mano

(Precios)

A: Yo creo que tienes que ponerle lo que es una dieta, para vos por ejemplo pesas 80kg, entonces llega el nutricionista o alguien con un certificado y te dice: Bueno usted para 80kg va a tener que comer esto de proteína, esto de carbohidratos, esto de grasas, en estas 5 comidas, 6, 4 o 3 dependiendo de tus objetivos, etc. entonces ya según eso te va a salir el costo de tu dieta y para tus objetivos también, no es lo mismo una de corte y no es lo mismo una de masa y no es lo mismo la sana, porque por ejemplo yo me subía de 86 kg comiendo sano porque estaba enfermo del colesterol, y comía solo frutas, miel de abeja y lácteos, “calas” y es sano, pero no quiere decir que te baja de peso porque ya son proporciones grandes, me mandaba ensalada de frutas en la mañana, tarde y noche, y miel de abeja y yogurt y todo entonces me hice un globo y es sano pero lo sano no te baja de peso sino es sano, pero más o menos, para darte en precios, yo gastaba diario \$20 cuando competía en

culturismo, en definición \$25 y normal sólo para ir a entrenar y estar estéticamente bien con las tres comidas te gastas unos \$10-\$8, pero así básico, un nivel sencillo, o sea te cuidas, comes tu pequeña porción de lo que te toca y ya se acabó, en esos valores. [...] No como carne y sustituyo con proteína de trigo, proteína de la maca, la chía, carne de soya.

B: Yo si como las comidas al día, pero no es que le mido las porciones del porcentaje de carbohidratos, porcentaje de proteína, o sea lo que trato de comer es sano. Yo desayuno dos huevos, pan y jugo, almuerzo pollo, arroz (eso sí como full), carbohidratos, por el tema que tengo el metabolismo rápido no me afecta, pero igual tengo mis 5 comidas al día y cosas así pero no es que me cuido así de: tanta porción de pollo, tanta porción de arroz, yo si varío full en eso, yo no me hago problema.

A: Él va del lado sano, como yo ahorita. En cambio, en competencias es diferente.

B: Claro es que sus competencias son diferentes, las nuestras no son que vas a mostrar resultados corporales sino más bien como en fuerza, lo que son circuitos, digamos 10 dominadas y el que hace más rápido, cosas así, esas son nuestras competencias, nosotros no entrenamos para competir en fisicoculturismo y así. Pero si es un estilo de vida.

E: Yo si me cuido cuando hago ejercicio, antes comía 6 veces al día, pero con la tesis y todas esas cosas es más difícil. Hago ejercicio todos los días y cuando comía 6 veces mejoré full, es que me volví adicta.

Necesidades dentro de un centro

E: Los baños, por ejemplo, los baños son de pésima calidad.

A: Sí, solo el Body Care, pero ya te cuesta \$50.

D: Y un buen instructor

E: Claro eso también.

D: En todo lado vos vas y hay algún ejercicio que se cómo se hace, pero no sé si yo estoy haciendo bien y te dicen: sí, sí haces este y ya se van, yo puedo estar haciendo el ejercicio, pero puedo estar haciendo mal.

E: En el Dorian si hay buenos instructores.

B: En la mayoría de gimnasios que he ido los instructores se dedican más a las mujeres, siempre es así. Hay veces incluso que son preferentistas, van por cierto grupito, por ciertas chicas.

A: Ponte yo estaba de entrenador un mes en el Dorian, entonces yo llegaba a las 5am y era el único, yo tenía que abrir el gimnasio, y te están esperando ahí 5 personas, y a las 5 tienes que entrenarlos vos y te están esperando, si vos quieres hacer bien tu trabajo sabes que esa persona no se puede enfriar y tienes que cumplirles a las 5 en el mismo tiempo entonces ya es un poco complejo partiendo de ahí. Segundo, es complicado también, supuestamente vos le dejás entrenando bien, pero le ves haciendo lo contrario cuando te das la vuelta, ya le dices que verá los brazos así y “bla, bla, bla” y dice “sí, sí, sí”, pero le ves y a la segunda serie ya no hace eso, y más que todo porque tienes que estar con varias personas entonces lo mejor para suplir eso, tal vez 2 entrenadores o tiene que sacar una ecuación entre el número de personas que tienes y el número de entrenadores que necesitas.

D: ¿No sería bueno tener un instructor para los varones y una instructora para las mujeres para que no haya favoritismos?

B: Yo me iría por otro lado, por ejemplo te doy el caso de las barras, nosotros entrenamos, por ejemplo, has visto que “el suco” hace: lunes tronco superior, martes cardio, miércoles tronco superior de nuevo, jueves piernas y viernes es un poco más estilo libre y digamos él se da para todo y es por la razón de que todos están haciendo el mismo ejercicio, entonces tú ya haces el calentamiento, 15 minutos entre todos, pasas a explicar la rutina, y luego los que ya saben están haciendo bien, y él se da una vuelta por todo lado viendo quienes están haciendo bien, quienes están haciendo mal y revisando, enseñando, dando progresiones y ese tipo de cosas, pero en el gimnasio ya son clases como tipo más personalizadas.

A: Si eres entrenador personal, no te puedes hacer a más de una persona, entonces para que vos realmente digas que bestia ese “man” es buen entrenador es tu entrenador personal, y no puede estar para 2. Es porque por ejemplo es bastante complejo el crecimiento muscular en cuanto al gimnasio, entonces por ejemplo la chica hacía 10 repeticiones y yo como entrenador hago mi labor y le digo haga 4 de 10 y me voy, entonces el entrenador personal te queda viendo que hagas todas las repeticiones, que hagas bien la técnica, te motiva a que hagas más duro y que aguantes 2 segundos. Entonces vos dices ese es buen entrenador, el que está ahí contigo, pero tú no puedes tener el número de entrenadores con el número de personas entonces tienes que ver la manera donde deje esa satisfacción en el cliente.

E: Es importante tener un cronograma de cada cliente como pesos, medidas e ir controlando porque en los gimnasios no hacen eso.

A: En el Body Care si te hacen eso, pero tiene un costo extra, vos entras, el entrenador tiene tu hija, te hacen seguimiento de peso, que te toca hoy día y todo eso, pero si hablamos de gimnasios donde pagas \$80 por un servicio extra. Por ejemplo, personas que quieren calistenia, cuesta \$25 pero ya viene incluido la valoración, la segunda ya te cuesta \$10 dólares cada vez que te quieras hacer. Entonces tienes que hacer una encuesta a las personas que les gusta calistenia y *CrossFit* si pagarán \$80 por ese servicio, son un grupo reducido.

B: Aparte en un gimnasio el costo se eleva más por las máquinas mientras que en la calistenia sólo tienes una infraestructura obviamente más barata que un gimnasio, estructura de barras.

A: Claro, incluso en funcional y *CrossFit* tienen una infraestructura un poquito más económica que un gimnasio.

Planificación y cronograma

B: Así tienen donde el suco.

A: Yo pensaba en un gimnasio sólo de mujeres, que te sale mucho más barato, porque verás ponte en un gimnasio lo que más te cuesta son los discos de peso y las pesas entonces vos para equiparte un gimnasio sólo de mujeres puedes equiparte las

máquinas sólo con la mitad o con la tercera parte que tienes del peso para hombre, en extensiones una mujer, sólo las que compiten te levantarán lo que levanta un hombre promedio, el resto cogen un disco, cogen 2 discos y ya, y en todo es así, y lo que más necesitas es unas 3 máquinas de glúteos, y te levantas un gimnasio de mujeres. La experiencia aquí, habían 2 pero ya cerraron, no sé qué pasó.

E: La mayoría de las chicas van por los chicos a ver, se van a exhibir. Asimismo, los chicos vienen por nosotras. Yo me quería poner un gimnasio, pero no me puse porque ya, y quise otro negocio, entonces yo también comencé a ver el mercado y a ver otras cosas, y dije: aquí lo que faltan son unas duchas, más máquinas para piernas para mujeres, y cosas así.

Carencia de alimentación

E: El único gimnasio que es así bueno, que me gusta, es el Dorian, porque cuando terminas de entrenar te dan tu batido, tu ensalada de frutas y cosas así, pero sería genial que se pongan un gimnasio que tengan la comida que te toca comer después de entrenar así "calas". Yo si estoy dispuesta a pagar viandas a domicilio, yo iba a ponerme ese negocio.

A: Es complicado porque, por ejemplo, en Guayaquil si te da, yo como vendedor y eso digamos mi 20% de ventas en Cuenca, pero en cambio en Guayaquil, donde hay mucha competencia, sin embargo, es mi 80% de ganancia, entonces la gente allá, si vos te pones las viandas "boom" pega de una, pero vos te pones acá dudo que pases de unas 10 clientes que compran.

B: Hay snacks pequeños que venden, hay unas gomitas que venden donde el suco, él está vendiendo y cuesta \$1,50, se llaman "Kinaku", Te comes antes, durante o después del entrenamiento, parecen tabletas.

A: Otra también es, por ejemplo, hay entrenadores que me compran los tarros grandes y venden los batidos ahí.

E: Mi idea es, si se van a poner un gimnasio, tener como un tipo mini restaurante donde tengan la comida así "empacadita", o sea las personas que realmente quieren consumir el producto, vos ya tienes anotado y te pagan mensualmente. Eso le veo a

largo plazo. Depende que tipo de clientela va, por ejemplo, si van todos los culturistas de la ciudad, te compran.

Suplementos

E: Son muy caros, se ganan el triple, yo compré el “Isopure” en \$30 y aquí te venden \$100.

Capacitación Instructores

E: El que yo tenía sí, el Pancho si sabía aparte de gimnasio, nutrición y cosas así.

Mujeres

C: Yo prefiero gimnasio a máquinas reductoras de spas porque yo quiero ganar masa.

A: No creas verás, yo también estaba en ese mundo y me puse un spa, las típicas que van al gimnasio y no veían resultados en un mes, iban y te pagan mucho más que un gimnasio, por ejemplo, subí un tratamiento de carbono oxígeno terapia para hacer más soluble la grasa del abdomen. Lo que te hace bajar es una dieta hipocalórica y por eso te cobran de \$200 a \$300. La misma gente que te dice: que caro está ese quemador de grasa te paga \$250 por el otro. Le ven por el lado más rápido, más fácil. Cuando es un poco médico y tirando a spa te pagan cifras, un quemador de \$40 te pagan 6 veces más sin problema.

B: ¿Sabes que sería bueno? Llamar una vez al mes a dar una charla de nutrición gratis tal vez la primera vez y la segunda que te cueste unos \$5 la entrada, yo creo que eso sería bueno.

A: Pero gratis porque cuando cobras no va nadie, pero gratis en cambio te engancha a la gente. La persona que vio resultados te consume nuevos productos y es full bueno. La idea de que puedes dar un día sábado un cursillo gratis de entrenamiento, entonces esto las personas que fueran, ya saben cómo hacer su entrenamiento y no le molesten al entrenador y ya se quedaron fríos ahí, es buenazo.

Motivación

E: Los resultados.

B: Las exhibiciones, por ejemplo, nosotros en la calistenia hacemos exhibiciones en los parques y full gente se engancha por eso, dicen chévere yo también quiero hacer eso, entonces full gente ve y dice quiero llegar a ser como él y full gente es constante, es una motivación para que ingrese.

A: Los resultados te enganchan.

D: Nosotros empezamos porque veíamos y nos mantuvimos ahí no sólo porque veíamos sino nosotros también hacíamos y demostrábamos que podíamos. Los resultados es la mejor motivación.

B: Siempre va a haber alguien que quiera ser como él o mejor que él y ven los resultados. Dependiendo de eso dicen yo también quiero competir.

A: Ahorita escuche algo que no había pensado así, a veces las personas cuando entran personas ya desarrolladas estéticamente sin grasa y con músculo se sienten mal, dependiendo del gimnasio, depende la mentalidad, por ejemplo yo no lo veía así, yo te diría hasta lo contrario, por ejemplo cuando entras vos a un Dorian o a un Scorpion que son los gimnasios donde están las personas más grandes y full mujeres a toda hora, el roce te hace desarrollarte más y creces y las chicas están ahí, no ves muchas gorditas por ejemplo, o sea, o entran y no "chuta" dicen en este gimnasio no me siento bien, en el hombre no pasa eso creo.

D: Pero ponte, o sea vos vas a un gimnasio y ves a un instructor y le ves a un "man" así flaquito, no te da la confianza por más que él sepa todo, pero no te da confianza.

A: Por ejemplo, vos estas rehabilitándote de alcohol y tu psicólogo toma, entonces dices "chuta" no le sirvió, y entonces, es igual que un "man" te dice haz está rutina y vas a tener un brazo tremendo y el "man" no tiene nada o en la calistenia también un Man te empieza a querer dar consejos y no puede hacer ni 10 dominadas, es importante que sea una persona bien desarrollada.

B: Empieza desde el mismo instructor, si le da ánimos o le dice no puedo, pero intenta. Hay fisicoculturistas y llega un gordito y dicen dale yo te enseño, entonces hay gente que se motiva y se queda porque ve resultados.

Ambiente

A: Eso manda full porque yo me puedo ir, en cuestión de rutas, dices me voy a este que está cerquita de mi casa, caminando, pero el ambiente del Scorpion me llama a irme desde acá que me hago media hora, por ahí tengo un sábado libre o domingo y me voy allá.

C: El tipo de música y todo eso te motiva. Por ejemplo, yo vivo al lado del Gorilla y me voy al Dorian, a mí no me gusta el ambiente del Gorilla, es muy tenso, hay mucha gente y aparte el instructor no te ayuda.

F: Yo también me fui por eso, el instructor era la mitad de mí entonces era como que no, a mí tampoco me gusta.

A: Tienes que ver en otros negocios, ventas por ejemplo, la persona que está encima de vos, te manda a cursos y capacitaciones y vos como entrenador no recibes eso, en especial, te dan para entrenar pero no para el buen trato, motivación u otros tópicos y te dicen "ah entrene, entrene" los entrenadores tienen neurosis, una obsesión con el cuerpo y demás entonces vos contratás en todos los gimnasios a culturistas con neurosis entonces por ahí te llega una "man" feliz y todo y haga eso entonces "calas" así entonces se desmotivan. Debes tener en cuenta que, si contratás a personas grandes, al menos en un gimnasio, son neuróticos, o sólo a las mujeres les tratan bien y así. [...] Hay excepciones.

E: En el Dorian también hacen capacitaciones y cuestan \$3.

A: Sí, pero son sólo nuevas técnicas de entrenamiento, pero no te mejoran el servicio como tal, no es una persona que te venda, el entrenador, si vos le haces vendedor, él te trae a toda la gente de alrededor de él. Es diferente, no es el vendedor, entonces, por ejemplo, yo como entrenador digo sabes que estoy acá, "baja, baja, baja". Puedes hacerle tu vendedor al entrenador, que traiga más gente, le dices ayúdeme "ñaño",

escriba ahorita entonces el empieza a escribir a los amigos y puede haber un 20% más de gente.

E: Puede hacer concursos, otra técnica que puedes hacer de motivación, para que entrenen full bien, es poner en un cronograma cuando alcen más peso al mes, motivándole al cliente, el próximo mes le cobran la mitad de la mensualidad.

B: No creo que sea buena idea, sabes por qué: sales perdiendo de ley.

A: A veces es complicado desde donde quieres hacer tu negocio, quieres hacer algo comercial o quieres hacer algo que valga porque vos puedes ir a un gimnasio en la costa donde es todo acabado y la gente entrena en chancletas y sin zapatos y ves a personas con una cintura pequeña, seca, con unos "rabotes" y así. Entonces también depende a donde va su enfoque, quieres hacer netamente comercial, Body Care, quieres tener a gente ahí así veas pocos resultados o hacerles por poco que bajen 20 libras hecho ya un desarrollo increíble, no sé cuál sea su enfoque al que van, pero no se puede combinar los 2, es complicado, o se puede lograr, pero con más recursos y gente más capacitada, ya no le pagas el básico que te sabe de la "a" a la "z". Y si manejas tanta gente ya no necesitas uno, y por ejemplo en cuestión de valores el Dorian te factura unos \$9000-\$8000 al mes, el Body de \$12000 a \$15000, el Gorilla \$10000 y así en ese promedio, ¿Representa en ese promedio contratar a 2 instructores más? Y ahora prácticamente \$500 a cada uno.

Nutricionista.

E: Dispuesta a pagar hasta \$10 más dentro del mensual.

B: Pero dependiendo del número de gente podrías bajar un poco el precio a eso. Depende cómo va el avance del negocio. Si tú quieres enganchar gente con precios bajos, sacrificar tus ingresos y de ahí tratar de mantener y traer más gente y en ese momento puedes mantener el precio o bajar.

D: Pero en todo eso de la calistenia el primer análisis es gratis, ¿después la gente si sigue haciendo eso?

B: Sí, bueno no estoy seguro si te siguen cobrando o está incluido eso en el mes, sí he visto que algunos se siguen haciendo esa cosa porque es la valoración nutricional, te da los consejos y una valoración física también, cada cierto tiempo te hacen un examen y te ven como está el corazón también.

D: Porque eso deberían saber, cuánta gente está dispuesta y está ya pagando por ese servicio.

B: Es que eso no te sale caro, porque es una maquinita para la valoración nutricional, en Estados Unidos creo que les costó \$150, y eso te mide el nivel de grasa corporal, el nivel de masa, el metabolismo y en base a eso tu aconsejas cómo deben alimentarse, entonces es un solo costo y puedes tal vez cobrar barato o como tú quieras.

A: Igual depende, por ejemplo, estas preguntando a personas que estamos bastante enfocadas en ese tema pero hay muchas personas que van por otras cosas, realmente van por estar con los amigos en el gimnasio, o ver chicas o así, entonces a veces, hacerte una encuesta de lo que realmente necesitas en tal gimnasio, siempre van a decirte en la encuesta para el cambio del cuerpo pero la realidad de tu emoción o sea en tu subconsciente que te hace ir a ese gimnasio, yo puedo ir a cualquiera, pero que me hace ir a ese gimnasio, por ejemplo el ambiente del Gorilla que está todo labrado y Branco y el aire espacioso y 2 por ejemplo de ley el hombre emocionalmente siempre va a ir por las chicas entonces puedes agregar mucho valor en tal o cual situación, con cosas gratis, por ejemplo si las mujeres van, el ambiente ya te parece lindo, es full diferente a que estés en un gimnasio lleno de hombres.

D: La mayoría se queda y siguen yendo al mismo gimnasio por el ambiente como es instructor porque ahí se crece hacia todos los demás. Por ejemplo, en el *CrossFit*, en el Pulso, en el Somos, se llevan súper bien y es porque el instructor hace que se lleven bien entre todos, bueno, también es porque es full diferente, aquí hacen todos lo mismo y hacen grupos de WhatsApp.

1.5 Inspección a Instituciones Fitness de la Ciudad de Cuenca

Tabla 1:1 Inspección Hnos. Enderica

TABLA DE INSPECCIÓN				
EMPRESA: Hermanos Enderica		FECHA: 29/08/2017		
	Afirmación	SÍ	NO	OBSERVACIONES
1	El local cuenta con parqueadero.	X		
2	Cuenta con casilleros.	X		
3	Cuenta con duchas.	X		
4	Cuenta con vestidores.	X		
5	Dispone de venta de bebidas hidratantes.	X		
6	Dispone de iluminación adecuada.	X		
7	Dispone de espejos.	X		
8	Cuenta con salida de emergencia.	X		
9	El espacio disponible es como para realizar la actividad física.	X		
10	Se mantiene limpio el área de entrenamiento.	X		
11	Se mantiene limpio el área de recepción.		X	Porque aún siguen en construcción mantiene polvo.
12	Se mantiene limpio el área de baños y vestidores.	X		
13	Se mantienen limpios los casilleros.	X		
14	Se mantienen limpio el área de parqueaderos.		X	
15	Se mantiene limpio el área de venta de bebidas hidratantes.		X	

16	Las máquinas funcionan correctamente.	X		
17	Se realiza mantenimiento constante de las máquinas.		X	Las máquinas son nuevas.
18	Los servicios higiénicos funcionan bien.	X		
19	La música es la adecuada para el ambiente.		X	No hay música.
20	Cuentan con balanza en buen estado.		X	
21	El local cuenta con certificación de funcionamiento.	X		
22	Los instructores son certificados.		X	
23	Los instructores reciben capacitaciones sobre ejercicios al menos una vez al año		X	
24	Los instructores reciben capacitaciones sobre servicio al cliente al menos una vez a los 3 años		X	
25	Los horarios de atención son claros.	X		

Autores: Becerra y Carrión

Tabla 1:2 Inspección Body Care Spa & Gym

TABLA DE INSPECCIÓN				
EMPRESA: Body Care		FECHA: 01/09/2017		
	Afirmación	SÍ	NO	OBSERVACIONES
1	El local cuenta con parqueadero.	X		
2	Cuenta con casilleros.	X		
3	Cuenta con duchas.	X		
4	Cuenta con vestidores.	X		
5	Dispone de venta de bebidas hidratantes.	X		
6	Dispone de iluminación adecuada.	X		
7	Dispone de espejos.	X		
8	Cuenta con salida de emergencia.	X		
9	El espacio disponible es como para realizar la actividad física.		X	El área de musculación es muy pequeña.
10	Se mantiene limpio el área de entrenamiento.	X		
11	Se mantiene limpio el área de recepción.	X		
12	Se mantiene limpio el área de baños y vestidores.	X		
13	Se mantienen limpios los casilleros.	X		
14	Se mantienen limpios el área de parqueaderos.	X		
15	Se mantiene limpio el área de venta de bebidas hidratantes.	X		

16	Las máquinas funcionan correctamente.	X		
17	Se realiza mantenimiento constante de las máquinas.	X		
18	Los servicios higiénicos funcionan bien.	X		
19	La música es la adecuada para el ambiente.	X		
20	Cuentan con balanza en buen estado.		X	No dentro del gimnasio, ya que cuentan con nutricionistas.
21	El local cuenta con certificación de funcionamiento.	X		
22	Los instructores son certificados.	X		Algunos tienen certificación multidisciplinaria.
23	Los instructores reciben capacitaciones sobre ejercicios al menos una vez al año.	X		
24	Los instructores reciben capacitaciones sobre servicio al cliente al menos una vez a los 3 años.		X	
25	Los horarios de atención son claros.	X		

Autores: Becerra y Carrión

Tabla 1:3 Inspección Fox Center

TABLA DE INSPECCIÓN				
EMPRESA:		FECHA:		
Fox		01/09/2017		
	Afirmación	SÍ	NO	OBSERVACIONES
1	El local cuenta con parquea dero.	X		Pero no abastece en horas pico.
2	Cuenta con casilleros.	X		
3	Cuenta con duchas.	X		
4	Cuenta con vestidores.	X		
5	Dispone de venta de bebidas hidratantes.	X		
6	Dispone de iluminación adecuada.	X		
7	Dispone de espejos.	X		
8	Cuenta con salida de emergencia.		X	
9	El espacio disponible es como para realizar la actividad física.	X		Pero está limitado para actividades a futuro.
10	Se mantiene limpio el área de entrenamiento.	X		
11	Se mantiene limpio el área de recepción.		X	Desorganizado
12	Se mantiene limpio el área de baños y vestidores.	X		
13	Se mantienen limpios los casilleros.	X		
14	Se mantienen limpio el área de parqueaderos.	X		
15	Se mantiene limpio el área de venta de bebidas hidratantes.	X		

16	Las máquinas funcionan correctamente.	X		
17	Se realiza mantenimiento constante de las máquinas.		X	
18	Los servicios higiénicos funcionan bien.	X		
19	La música es la adecuada para el ambiente.	X		
20	Cuentan con balanza en buen estado.	X		
21	El local cuenta con certificación de funcionamiento.	X		
22	Los instructores son certificados.	X		
23	Los instructores reciben capacitaciones sobre ejercicios al menos una vez al año	X		Pioneros en capacitaciones internacionales.
24	Los instructores reciben capacitaciones sobre servicio al cliente al menos una vez a los 3 años		X	
25	Los horarios de atención son claros.	X		

Autores: Becerra y Carrión

Tabla 1:4 Inspección Gimnasio Steps

TABLA DE INSPECCIÓN				
EMPRESA: Steps		FECHA: 01/09/2017		
	Afirmación	SÍ	NO	OBSERVACIONES
1	El local cuenta con parqueadero.		X	
2	Cuenta con casilleros.		X	
3	Cuenta con duchas.		X	
4	Cuenta con vestidores.		X	
5	Dispone de venta de bebidas hidratantes.		X	
6	Dispone de iluminación adecuada.	X		
7	Dispone de espejos.	X		
8	Cuenta con salida de emergencia.		X	
9	El espacio disponible es como para realizar la actividad física.	X		
10	Se mantiene limpio el área de entrenamiento.	X		
11	Se mantiene limpio el área de recepción.	X		
12	Se mantiene limpio el área de baños y vestidores.	X		
13	Se mantienen limpios los casilleros.			N/A
14	Se mantienen limpio el área de parqueaderos.			N/A
15	Se mantiene limpio el área de venta de bebidas hidratantes.			N/A

16	Las máquinas funcionan correctamente.	X		
17	Se realiza mantenimiento constante de las máquinas.	X		
18	Los servicios higiénicos funcionan bien.	X		
19	La música es la adecuada para el ambiente.	X		
20	Cuentan con balanza en buen estado.	X		
21	El local cuenta con certificación de funcionamiento.	X		
22	Los instructores son certificados.	X		
23	Los instructores reciben capacitaciones sobre ejercicios al menos una vez al año.	X		
24	Los instructores reciben capacitaciones sobre servicio al cliente al menos una vez a los 3 años.		X	
25	Los horarios de atención son claros.	X		

Autores: Becerra y Carrión

Tabla 1:5 Inspección KlanBarz

TABLA DE INSPECCIÓN				
EMPRESA: KlanBarz		FECHA: 01/09/2017		
	Afirmación	SÍ	NO	OBSERVACIONES
1	El local cuenta con parqueadero.	X		Reducido
2	Cuenta con casilleros.	X		
3	Cuenta con duchas.	X		Solamente una.
4	Cuenta con vestidores.		X	
5	Dispone de venta de bebidas hidratantes.	X		
6	Dispone de iluminación adecuada.	X		
7	Dispone de espejos.		X	
8	Cuenta con salida de emergencia.		X	
9	El espacio disponible es como para realizar la actividad física.	X		
10	Se mantiene limpio el área de entrenamiento.	X		
11	Se mantiene limpio el área de recepción.		X	Desorganizado y desordenado.
12	Se mantiene limpio el área de baños y vestidores.		X	

13	Se mantienen limpios los casilleros.		X	
14	Se mantienen limpio el área de parqueaderos.	X		
15	Se mantiene limpio el área de venta de bebidas hidratantes.		X	
16	Las máquinas funcionan correctamente.			N/A
17	Se realiza mantenimiento constante de las máquinas.			N/A
18	Los servicios higiénicos funcionan bien.	X		
19	La música es la adecuada para el ambiente.	X		
20	Cuentan con balanza en buen estado.	X		
21	El local cuenta con certificación de funcionamiento.		X	
22	Los instructores son certificados.		X	
23	Los instructores reciben capacitaciones sobre ejercicios al menos una vez al año		X	
24	Los instructores reciben capacitaciones sobre servicio al cliente al menos una vez a los 3 años		X	
25	Los horarios de atención son claros.	X		

Autores: Becerra y Carrión

Tabla 1:6 Inspección *Fit & Eat* Center

TABLA DE INSPECCIÓN				
EMPRESA: Fit&Eat		FECHA: 01/09/2017		
	Afirmación	SÍ	NO	OBSERVACIONES
1	El local cuenta con parqueadero.		X	
2	Cuenta con casilleros.		X	Se está reorganizando el local.
3	Cuenta con duchas.		X	
4	Cuenta con vestidores.		X	
5	Dispone de venta de bebidas hidratantes.		X	Se está reorganizando el local.
6	Dispone de iluminación adecuada.		X	Se está reorganizando el local.
7	Dispone de espejos.		X	
8	Cuenta con salida de emergencia.	X		
9	El espacio disponible es como para realizar la actividad física.	X		
10	Se mantiene limpio el área de entrenamiento.		X	Se está reorganizando el local.
11	Se mantiene limpio el área de recepción.		X	N/A
12	Se mantiene limpio el área de baños y vestidores.	X		

13	Se mantienen limpios los casilleros.			N/A
14	Se mantienen limpio el área de parqueaderos.			N/A
15	Se mantiene limpio el área de venta de bebidas hidratantes.		X	Se está reorganizando el local.
16	Las máquinas funcionan correctamente.			N/A
17	Se realiza mantenimiento constante de las máquinas.			N/A
18	Los servicios higiénicos funcionan bien.	X		
19	La música es la adecuada para el ambiente.	X		
20	Cuentan con balanza en buen estado.			Se está reorganizando el local.
21	El local cuenta con certificación de funcionamiento.		X	Se está reorganizando el local.
22	Los instructores son certificados.	X		
23	Los instructores reciben capacitaciones sobre ejercicios al menos una vez al año.		X	
24	Los instructores reciben capacitaciones sobre servicio al cliente al menos una vez a los 3 años.		X	
25	Los horarios de atención son claros.	X		

Autores: Becerra y Carrión

Tabla 1:7 Inspección Xpirit CFC

TABLA DE INSPECCIÓN				
EMPRESA: Xpirit CFC		FECHA: 01/09/2017		
	Afirmación	SÍ	NO	OBSERVACIONES
1	El local cuenta con parqueadero.	X		
2	Cuenta con casilleros.	X		
3	Cuenta con duchas.	X		Una ducha.
4	Cuenta con vestidores.	X		
5	Dispone de venta de bebidas hidratantes.	X		
6	Dispone de iluminación adecuada.	X		
7	Dispone de espejos.		X	
8	Cuenta con salida de emergencia.		X	
9	El espacio disponible es como para realizar la actividad física.	X		
10	Se mantiene limpio el área de entrenamiento.		X	
11	Se mantiene limpio el área de recepción.	X		
12	Se mantiene limpio el área de baños y vestidores.	X		

13	Se mantienen limpios los casilleros.	X		
14	Se mantienen limpio el área de parqueaderos.	X		
15	Se mantiene limpio el área de venta de bebidas hidratantes.	X		
16	Las máquinas funcionan correctamente.	X		
17	Se realiza mantenimiento constante de las máquinas.		X	
18	Los servicios higiénicos funcionan bien.	X		
19	La música es la adecuada para el ambiente.	X		
20	Cuentan con balanza en buen estado.		X	
21	El local cuenta con certificación de funcionamiento.	X		
22	Los instructores son certificados.		X	
23	Los instructores reciben capacitaciones sobre ejercicios al menos una vez al año		X	
24	Los instructores reciben capacitaciones sobre servicio al cliente al menos una vez a los 3 años		X	
25	Los horarios de atención son claros.	X		

Autores: Becerra y Carrión

1.6 5 Fuerzas de Porter

1.6.1 Poder de negociación de los clientes

La tendencia hacia el cuidado de la salud y el físico ha estado creciendo constantemente en especial en los últimos años, por lo que cada vez se crean más empresas dedicadas a esta rama, existiendo un sin número de alternativas para los consumidores. Por esta razón es que los clientes han logrado conseguir un gran poder de negociación en el mercado y las empresas han tenido que navegar en un océano rojo lleno de competencia, siendo pocas las que duran a lo largo del tiempo porque han sabido diferenciarse o bajar sus precios hasta el punto de tener rentabilidades muy bajas. Los consumidores en su mayoría, buscan cada vez probar cosas diferentes y los nuevos deportes que van apareciendo, asimismo encontrar varios servicios al menor precio posible. Un aspecto de suma importancia para ellos es el asesoramiento y la motivación que pueden encontrar dentro de los centros *Fitness* para continuar con el ejercicio, así como encontrar un instructor personal certificado y preparado que les pueda dar un plan de trabajo dependiendo de su cuerpo, su metabolismo y sus metas u objetivos para poder ver los resultados esperados en el menor tiempo y con un riesgo mucho menor de lesión, sin embargo lo que se encuentra son alternativas similares dentro del mercado, por lo que les da lo mismo ir a un lugar o a otro. Entonces empiezan a escoger por la cercanía, amigos, precio, entre otros, menos por la diferenciación que pueden tener.

Es muy evidente que los clientes siempre buscan algo nuevo, debido a que las cosas que han probado no les han dado resultados, lo cual crea frustración y por ende desmotivación, convirtiéndose en nómadas no solo de gimnasios o centros *Fitness* sino incluso hasta de deportes.

Al existir una empresa que empieza a suplir las necesidades de los consumidores, e incluso supere sus expectativas, los interesados dejan de tener tanto poder de negociación y están mucho más dispuestos a pagar por esto, sintiéndose incluso privilegiados por poder hacerlo, ya que llega a dar en cierto punto hasta un status más alto en la sociedad.

1.6.2 Rivalidad entre los Competidores.

Los principales competidores para un centro *Fitness* en la ciudad de Cuenca son: Xpirit CFC (Centro *Fitness* Cuenca), Fox Gimnasio Center, Body Care Spa & Gym, Fit & Eat y Gimnasio Dorian Cuenca, los cuales cuentan con gimnasios bien equipados, por máquinas de toda clase además de un pequeño bar en el cual en algunos de los gimnasios solo se puede encontrar batidos o snacks y en otros de ellos se puede encontrar hasta desayunos, platos a la carta, entre otros productos alimenticios. Adicional a esto se puede encontrar un plus para el cuidado corporal como son los spa's.

La diferenciación que se puede ver en estos centros *Fitness* no solo es en la parte de servicio al cliente y calidad de negocio sino en la parte de portafolio de productos y servicios. En estas empresas se tiene como prioridad el uso de las máquinas y pesas que contienen en cada uno de ellos; sin embargo, de los 5 competidores directos, 4 cuentan con más actividades físicas como: bailoterapias, artes marciales o entrenamientos funcionales para el cuerpo.

Xpirit CFC cuenta con: gimnasio, ejercicios funcionales con y sin peso (*CrossFit*), levantamiento olímpico y calistenia, así como un mini bar en donde se puede encontrar bebidas hidratantes y snacks. Su precio es el promedio dentro de los centros *Fitness*, oscila entre los \$40 y \$50.

Fox Gym Center se encuentra ubicado cerca del hotel Oro verde, su ubicación es estratégica ya que alrededor de 10 cuadras no se puede encontrar otro gimnasio, su precio al igual que la competencia se mantiene entre los \$40. Su portafolio de servicios es amplio cuenta con máquinas, pesas, *spinning*, bailoterapia, box entre otras actividades físicas, así como con una peluquería y para aquellos que necesitan dan servicio de fisioterapia, esto último servicio le ha ayudado a atraer más clientela, también cuenta con un minibar donde elabora todo tipo de batidos tanto naturales como quemadoras de grasa o depurantes.

Por otro lado, está el Body Care Spa & Gym, su servicio es más personalizado y con mayores comodidades por lo que dentro de la competencia es el más caro (precio entre \$60) por lo tanto su calidad y experiencia de gimnasio está entre las mejores de

Cuenca. Este centro cuenta con varias actividades físicas como: bailoterapia, aeróbicos, zumba, entrenamientos funcionales, pilates, Tae Bo, zona de barras, zona cardiovascular, pesas y un gran número de actividades, así como un bar donde no solo puede encontrar batidos sino también alimentos más elaborados; asimismo cuenta con un spa donde se encuentra la parte nutricional, cuidado y relajación para el cuerpo.

Fit & Eat es otro centro, el cual se está reacomodando, pero tiene el mismo concepto de negocio al que se ha definido como centro *Fitness*, este por ahora cuenta solo con entrenamiento funcional y calistenia, pero en su anterior local tenía muchas actividades como telas, yoga, entrenamiento funcional y calistenia; su enfoque era más a realizar ejercicios con su propio peso y no sobrecargarse con peso extra. También contaban con un restaurante donde se podía conseguir jugos naturales y detox, así como almuerzos saludables bajos en calorías y altos en nutrientes. (Gracias a esta información se puede analizar ciertos puntos de la competencia).

Dentro de los competidores, Gimnasio Dorian cuenta con tres sucursales siendo uno de los más grandes de la ciudad, su target va dirigido a clase media lo que hace que para solventar sus gastos necesite más afluencia de clientes que los demás competidores, por lo que están distribuidos estratégicamente sus locales. Su precio está entre 24 y 30 dólares siendo el más barato dentro de los centros analizados. Cuenta con máquinas, aeróbicos, caminadoras y bailoterapia. Del mismo modo, al igual que todos los competidores de un centro *Fitness*, tiene un minibar donde oferta batidos y bebidas hidratantes.

Se puede observar que en cada una de las empresas que serían competencia para el centro *Fitness* tienen gran variedad de actividades físicas siendo estas en un espacio físico abierto o cerrado. La competencia en cuanto a precios oscila entre los 40 y 50 dólares por lo que a la hora de diferenciación se podría decir que influyen otras cosas que no tienen nada que ver con el equipamiento del gimnasio, es decir, el ambiente de trabajo, la confianza que tienen tanto al gimnasio como al instructor, la comodidad que tiene el cliente (ubicación y parqueadero), el servicio al cliente, entre otros factores.

En cuanto al servicio de bar que tienen los 4 competidores se puede ver que todos tienen una carencia, ya que en algunos solo venden bebidas hidratantes o batidos (naturales, depurantes y/o detox), sabiendo que las personas demandan más que este servicio y esto se pudo palpar con *Fit & Eat*, donde por falta de experiencia de los dueños no supieron llevar a cabo buenas estrategias para mantener el restaurante y se ocuparon más de dar un servicio de gimnasio que de dar un servicio completo.

Según las entrevistas realizadas para poder analizar esta Fuerza de Porter se pudo constatar que todos los centros *Fitness* han encontrado una tendencia creciente, cada uno de ellos hablaba de cómo ha cambiado la cultura y las personas desean verse mejor, en algunos casos es por cuidar su salud y en otros por mejorar su estética, en todas las empresas expresaron que existe una gran afluencia de hombres como mujeres, sin embargo, sigue habiendo un mayor porcentaje de hombres. Las horas pico en todos los gimnasios es en las mañanas a las 7am y en las noches a las 7pm.

Por otro lado, se pudo palpar la ética que tiene cada uno de estos centros debido a las contrataciones que hacen en cuanto a instructores. En la mayoría de casos estos son contratados por sus experiencias dentro de los gimnasios, pero pocos son evaluados por sus certificaciones o educación en el área, lo cual puede ser perjudicial para los clientes, primero por el riesgo de lesiones que aumenta sin los conocimientos necesarios y después porque lo que les sirvió a ellos no les va a servir a todos sus alumnos teniendo en consideración que cada organismo funciona diferente. En caso de contratar estos instructores, lo menos que se podría hacer es brindarles capacitaciones por lo menos una vez al año y son pocos los centros que lo hacen. También se pudo constatar que es muy difícil tener un asesoramiento personalizado por parte de los instructores debido al número de los mismos y a la cantidad de gente.

A más de brindar un gran portafolio de servicios los centros deben tener en cuenta otros factores que influyen en la elección de los demandantes, estos son el ambiente en el que se van a desenvolver las personas tanto en la limpieza que tienen los centros, así como la música, espejos, iluminación, carisma de los instructores, entre otros.

1.6.3 Amenaza de los nuevos entrantes

Debido a la gran inversión que se debe tener para formar un centro *Fitness* en Cuenca, no se ve amenazado el centro *Fitness*, sin embargo, existe un posible nuevo entrante, los hermanos Enderica Salgado, que si bien es cierto ellos tienen un complejo deportivo, podrían a futuro llegar a ser un gran centro *Fitness* en la ciudad de Cuenca.

Según las estadísticas que Geovanny Arias utiliza, en la ciudad de Cuenca se abren por lo menos 2 gimnasios al mes, del mismo modo cierran otros establecimientos por lo que no son una gran amenaza.

Para que un nuevo entrante pueda llegar a ser una amenaza, debería entrar al mercado rompiendo precios y diferenciándose en los servicios mencionados anteriormente en el poder de negociación de los consumidores, lo cual es muy poco probable por la falta de conocimiento que existe al momento de abrir nuevos gimnasios.

Otras posibles amenazas serían las nuevas actividades físicas que cada vez incurren en la sociedad actual, teniendo en cuenta que los cuencanos son personas muy influenciables y que siempre están a las tendencias de moda en este caso de nuevos deportes que se realizan, por lo que los centros *Fitness* deben siempre estar innovando para no quedarse en lo tradicional.

Se ha visto claramente que en los últimos años no solo se han creado nuevos gimnasios, sino también espacios donde se realizan diferentes deportes nuevos que han ido marcando tendencia en su debido momento y los que lograron sobresalir perduran hasta el día de hoy, entre estos están: telas, pole dance, calistenia, *CrossFit*, bailoterapia, *slackline*, entre otros, por lo que cualquier actividad diferente que ingrese a la industria puede generar inestabilidad para las empresas ya existentes si no se mantienen a la vanguardia o no saben diferenciarse para que los consumidores los sigan eligiendo.

Por otro lado como ya antes se mencionó el espacio alimenticio puede tener grandes amenazas debido a que cada día en Cuenca se abren establecimientos de comida y algunos de ellos son saludables o vegetarianas debido a la conciencia que se está creando en cuanto a lo que ingresa al cuerpo para el cuidado personal, las personas

empiezan a acudir a nutricionistas que les asesoran sobre los nutrientes que necesitan consumir para llevar una vida sana y los clientes empiezan cada vez más a sentir la necesidad de acudir a este tipo de restaurantes. Otro factor fundamental, es la falta de tiempo para cocinar en casa por el trabajo, es por esto que se ve cada vez más las viandas y comida empacada al vacío.

1.6.4 Poder de Negociación de los Proveedores

Cuando se habla del poder que tienen los proveedores para negociar se debe tener en cuenta quienes participan en la industria y al ser un centro *Fitness*, se tiene varias industrias en juego como maquinaria, alimentos, entre otros.

En cuanto al espacio deportivo para poder equiparlo, los proveedores de máquinas son quienes llevan ventaja sobre la empresa debido a la gran demanda, teniendo en cuenta que en la ciudad se abren por lo menos dos compañías al mes con el mismo concepto. Según lo investigado dentro del país existen tan solo una compañía de máquinas nacionales, sin embargo, la misma importa este tipo de productos. Asimismo, existen compañías importadoras de maquinaria donde además complementan con tecnología.

Por otro lado, si bien es cierto existen muchos instructores empíricos, estos no son quienes pueden negociar su salario, debido a que cualquier persona aficionada del ejercicio podría hacerse cargo de este puesto, pero sus conocimientos no son los suficientes para poder diferenciar su alimentación, cuerpo y organismo. Dentro de lo analizado, los instructores por lo general carecen de capacitaciones, esto se debe a que en la ciudad son pocas las que se dicta, y las pocas que hay, no son suficientes para aprender todo lo que se necesita. Si se dieran estas cátedras con mayor frecuencia, los centros que están interesados en certificar a sus empleados no tendrían problema en pagar lo necesario para realizarlo, dándoles así a estas empresas un total poder de negociación dentro de la industria.

Según los centros visitados, todos utilizan suplementos alimenticios ya sea de venta en tarros o en batidos preparados por ellos mismos. En Cuenca se ha podido palpar que este mercado tiene un completo poder de negociación debido a que no existen muchos proveedores de este producto. En cuanto a los importados, dentro de la ciudad cuenta con pocos vendedores, y si se habla de producto nacional, existe por el momento tan solo uno, sin embargo, se tiene conocimiento que próximamente habrá otro más. Como los proveedores no necesariamente tienen que ser de la ciudad, se tuvo en cuenta otros, en este caso específico se sabe sobre uno ubicado en Guayaquil, quien lleva una estrategia de venta interesante que dice “si encuentras precios más baratos que en Hometown con factura, te mejoramos ese precio”, debido a que

distribuyen en gran cantidad en todo el Ecuador, teniendo la ventaja de poder bajar los precios dentro del mercado y superar a toda su competencia.

Analizando la industria alimenticia, por el hecho que las personas están tan desesperadas por cuidar su salud e imagen están dispuestos a pagar más, por lo que es un hecho que las empresas aprovechan de esta situación para elevar sus precios. Es verdad también que los productos orgánicos son más costosos debido a que los pesticidas y cuidado es más caro, además de la reducida oferta que existe. Hay que tener claro que productos orgánicos no es igual que vegetales, verduras y frutas, sino son aquellos productos que no contienen químicos que alteran la genética y naturaleza de los mismos por lo que mantienen sus nutrientes y sabor intacto. De esta manera los productos orgánicos tienen un mayor poder de negociación que aquellos que son desarrollados con fertilizantes y químicos que se encuentran en la mayoría de mercados y tiendas.

1.6.5 Amenazas de productos sustitutos.

Como ya anteriormente se ha mencionado los gimnasios, *CrossFits* y cualquier actividad física (*spinning, functional training*, aeróbicos, pilates, bailoterapia, *steps*, entre otros) se considera un producto sustituto para los centros *Fitness*. En cuanto a espacios de alimentación también existen varios sustitutos, por ejemplo, jugos naturales (Hawái, el Paraíso, Natural Vid, etc.), restaurantes y comida saludable (*Burger Fit, Healthy Food, Eat Well, Hua- Restaurant & Healthy Bar*) y marcas de snacks y comida sana y orgánica (D'hoy, Hortana, Hoja Verde Chocolate, Greenlab, *Green Garden*, Grilé integral, Cyrano integral, Moderna Gourmet, Maxipan sin levadura, *Nature's Heart, Diet*, Agrodely, Regeneris, Schullo, Quaker, Nestlé *Fitness*, Quinoa Plus, Tosh, Bolt, Quinde, Wipala, *Extend Nutrition*, Jakana, Frutka, *Nature Valley, Diet Nature, Siluet*, Férbola, Snob , Stevia , Andean Quinoa *Bakery* quito, Supermaxi, Pacari, Disfruta, Kunachia , Deli Natura, Vivi Soya, PAM aceite, Arbolito aceite de oliva, Trevijano comida empacada, Vita *Life*, Club Social, entre otros).

Se ha podido observar dentro de la base de datos del SRI, tomada hasta el mes de agosto del 2017, que existen por lo menos 137 marcas registradas y abiertas, que se dedican a una actividad física, varios de ellos tienen entre 2 hasta 12 sucursales. Es

fácil identificar que los sustitutos son muchos y si se analiza más a fondo como se hizo en el grupo focal, se puede ver que las personas están dispuestas a suplantar un centro *Fitness* por un gimnasio o *CrossFit* debido a la ubicación y algunos de los casos por el precio aún sabiendo que los instructores de los sustitutos no tienen la misma capacitación que los que están dentro de los centros *Fitness* analizados en las anteriores fuerzas.

En cuanto a los establecimientos de alimentación de la base de datos existen aproximadamente 4530 restaurantes donde lamentablemente no se pudo obtener cuántos de ellos son de comida saludable o comida orgánica. Aunque no todos esos restaurantes sean sustitutos se puede asegurar que por lo menos más de la mitad de ellos, dentro de su menú contiene un plato vegetariano o sin tantas calorías que podría ser un plato saludable, lo que muestra que las personas que se cuidan tienen también opciones dentro de los restaurantes “normales” y pueden elegir el plato menos dañino o el más saludable.

Se hizo la visita a una de las cadenas más grandes de toda la nación y se pudo encontrar varias marcas que ayudan al cuidado de la alimentación, muchos de ellos son de gran peso dentro del establecimiento entre ellos serían: Schullo y Natural Heart, que además de tener snacks poseen un gran portafolio de productos.

2 CAPÍTULO 2: Modelo de Negocio

En los últimos años se ha ido dando un cambio social y cultural dentro del país, referente a todo lo que engloba la salud física y mental. La ciudad de Cuenca se ha visto como un mercado influenciado a corto plazo, es decir, que el mercado cuencano se considera "novelero"; lo positivo es que la tendencia al cuidado físico y de la salud se ha ido prolongando e incrementando en los últimos 5 años.

2.1 Antecedentes

El cuidado físico ha existido desde siempre, pero actualmente esto se ha convertido en una tendencia que cada vez aumenta, llegando a convertirse en una gran industria. Si bien es cierto, en tiempos pasados los únicos que buscaban complementar su ejercicio con alimentación eran los fisicoculturistas y pocos competidores de *Physique Fitness*, sin embargo hoy en día la mayoría de las personas ha tomado conciencia de la importancia de realizar ejercicio y tener una alimentación adecuada, prueba de esto es la gran cantidad de gimnasios, *CrossFits* e incluso empresas fabricantes de snacks y alimentos con alto valor nutricional que se abren no solo en Cuenca, sino en todo el mundo, de la misma manera la mayoría de empresas tienen un alto cuidado en el uso de grasas dañinas y azúcar, a más de que existen ya entidades que controlan esto, incluso se incorporó a la etiqueta de todo alimento preparado y empacado un semáforo nutricional, preocupados por la salud de la población y el gran índice de sobrepeso que existe, es esta la razón por la que se han normado los bares de escuelas y colegios para prohibir alimentos que puedan afectar la salud de los estudiantes.. Asimismo, se ve que cada vez existen nuevos deportes que buscan encajar en las diferentes preferencias y gustos de cada uno. A pesar de que esta industria ha crecido notablemente, es evidente que no hay una sinergia entre las empresas que la conforman, existen desacuerdos entre nutricionistas e instructores, a más de ser un problema muchas veces encontrar alimentación fuera de casa con los nutrientes requeridos, estos son los principales antecedentes que han motivado a la creación de este centro Fitness, con el fin de acomodar el cuidado físico y la salud nutricional de los cuencanos.

2.2 Misión

Somos una empresa dedicada al cuidado físico y de la salud a través del ejercicio y la alimentación, creada para dar comodidad a nuestros clientes donde podrán encontrar todo lo necesario para cumplir sus objetivos.

2.3 Visión

Ser el centro *fitness* con mayor preferencia por parte de los consumidores en la ciudad de Cuenca en un periodo de cinco años, siendo no solo el número uno en servicio sino también estar presente en todos los eventos de fitness y fisicoculturismo a nivel nacional.

2.4 Canvas (Parte deportiva)

Tabla 2:1 Canvas Deportivo

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
-Taurus Ecuador (Máquinas). -CEAFI (Centro de Estudios de Actividades Físicas). -Federación Ecuatoriana de Físico Culturismo y Potencia.	-Prestación de servicios profesionales y espacios para la realización de actividades físicas.	-Seguridad del cliente. -Ambiente amigable. -Atención al cliente. -Asesoramiento continuo. -Parqueadero.	-Eficacia y eficiencia. -Confiabilidad. -Premiar la fidelidad.	-Edades entre 16 y 45. -Sin diferencia de género. -Clase social media alta. -Ciudad de Cuenca. -Deportistas.
	Recursos Clave -Personal adecuado para servicio al cliente y manejo de la web. -Visitantes e instructores. -Infraestructura. -Maquinaria. -Capital. -Tecnología.		Canales -Dentro del Centro Fitness. -Matrículas on-line. -Visitas.	
Estructura de Costes -Sueldos. -Mantenimiento. -Servicio al cliente. -Capacitaciones. -Marketing. -Impuestos. -Servicios básicos.		Estructura de Ingresos -Efectivo. -Tarjeta de crédito. -Transferencia bancaria.		

2.5 Canvas (Parte Nutricional)

Tabla 2:2 Canvas Nutricional

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> -Artesanos de cosecha y producción orgánica. -Proveedores de snacks. -Proveedores de suplementos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Preparación de alimentos saludables y orgánicos. - Suplementar y alimentar adecuadamente a los deportistas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Alimentación de alta calidad. -Espacios cómodos. -Atención al cliente. -Variedad de alimentos (batidos, snacks, suplementos). -Parqueadero. 	<ul style="list-style-type: none"> -Eficacia y eficiencia. -Confiabilidad. -Planes de acuerdo al entrenamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> -Edades entre 16 y 50. -Personas diabéticas. -Personas intolerantes a la lactosa y gluten. -Sin diferencia de género. -Clase social media alta. -Ciudad de Cuenca. -Deportistas.
	Recursos Clave <ul style="list-style-type: none"> -Personal adecuado para servicio al cliente y manejo de la web. -Auxiliar de cocina. -Infraestructura. -Maquinaria de cocina. -Capital. 		Canales <ul style="list-style-type: none"> -Dentro del Centro Fitness. 	
Estructura de Costes <ul style="list-style-type: none"> -Sueldos. -Servicio al cliente. -Marketing. -Impuestos. -Servicios básicos. -Materia prima. 			Estructura de Ingresos <ul style="list-style-type: none"> -Efectivo. -Tarjeta de crédito. 	

2.6 Análisis de cadena de valor



Ilustración 1 Cadena de valor

Fuente: <https://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/>

2.6.1 Actividades Primarias

2.6.1.1 Logística interna

2.6.1.1.1 Parte deportiva

-Registro de datos: información básica del cliente como: edad, dirección, nombre, teléfono, correo electrónico, entre otros.

-Acceso al parqueadero: los inscritos deberán tener una tarjeta que les permita ingresar al área vehicular, la misma que se les entregará el momento que se hayan matriculado dentro del centro fitness.

-Evaluación nutricional: se toma el peso, talla, medidas y hábitos del cliente para poder calcular el índice de grasa corporal y masa magra, asimismo su nivel de metabolismo y poderles asesorar correctamente.

-Registro de ingreso y salida del personal: deberán marcar su hora de llegada y salida para poder tener un control del cumplimiento, se realizará en línea.

-Limpieza: Se debe verificar que el espacio para realizar el ejercicio esté en condiciones higiénicas, así como los baños con papel, jabón, desodorante y toallas limpias. Se la realizará por lo menos 3 veces al día, en caso de ser necesario se realizarán las veces que sean requeridas.

2.6.1.1.2 Parte nutricional

-Recepción de materia prima: verificación de que los productos lleguen en buen estado para poder garantizar siempre frescura a los clientes.

-Inventario de materia prima: tener siempre una cantidad mínima en bodega, considerando que tampoco debe haber un exceso ya que al ser productos naturales tienen un menor periodo de duración, esto quiere decir que la cantidad mínima debe ser muy bien analizada previamente.

-Limpieza: tener limpio el lugar donde se realizará los alimentos, así como los envases y los frigoríficos.

-Organización: buena comunicación entre el personal para que no haya malos entendidos y sea óptimo el servicio.

-Manual de procesos de atención al cliente: La persona encargada de atender al cliente deberá cumplir con los procesos como: esperar que tomen asiento, esperar un tiempo prudente, saludar y presentarse, dar la información de los alimentos, tomar el pedido, servir, entregar la factura, cobrar, agradecimiento y despedida; esto en caso de ser el servicio para servir en el local. En caso de ser para llevar quedaría de la siguiente manera: Esperar que ingresen, saludar y presentarse, dar la información de los alimentos, tomar el pedido, servir, entregar la factura, cobrar, agradecimiento y despedida.

-Manual de procesos dentro de la cocina: Recibir el pedido, organizar el pedido, alistar los alimentos evitando la manipulación directa con la piel, enviar todo el pedido junto, si es para servir en bandeja caso contrario en funda con los alimentos debidamente sellados para seguridad.

-Equipo del personal: uso de gorros, guantes y delantales dentro de la cocina para evitar el desaseo y mejorar la imagen del centro.

2.6.1.2 Operaciones

2.6.1.2.1 Parte deportiva

-Calentamiento: actividad para que el cuerpo entre en calor y se oxigene los músculos.

-Lubricación de las articulaciones: movimientos rotatorios para evitar lesiones.

-Entrenamiento: actividad física a realizarse.

-Elongación: estirar los músculos.

2.6.1.2.2 Parte nutricional

-Mise en place: organización y orden de los ingredientes. En el caso del centro *fitness* se realizarán batidos y ciertos tipos de sándwiches.

-Cocción: acción de preparar los alimentos. Algunos de los alimentos como los sándwiches necesitan cocción ya que varios de ellos son preparados con soya, pollo entre otros ingredientes.

-Servir: producto terminado. La empresa tiene como objetivo brindar un excelente servicio y para ello, la visualización del producto es esencial. No solo se quiere demostrar que son atractivos sino también que son completamente limpios e higiénicos, así como los colores que conlleva un plato sano.

2.6.1.3 Logística externa

2.6.1.3.1 Parte deportiva

-Mantenimiento de las máquinas: se realiza cada 6 meses o en algunos casos, si la máquina se encuentra defectuosa se deberá realizar antes de la fecha estimada.

-Desarrollo de rutas para los vendedores visitantes: en el caso de que un asesor comercial o instructor deba realizar una evaluación del consumidor se puede realizar

a domicilio, para ello se debe hacer un mapeo de las vías rápidas sectorizando para optimizar el tiempo.

-Transporte para los instructores: la empresa pretende dar un servicio a domicilio no solo en la parte de la evaluación sino también con instructores que dirijan los ejercicios físicos que se realicen para cada uno de ellos, necesitarán un transporte y según los horarios y ubicación dirigirles a los instructores.

-Mantenimiento de los vehículos: realizar cada cinco mil kilómetros el mantenimiento correspondiente y cada año.

2.6.1.3.2 Parte nutricional

-Transporte de materia prima: la materia prima que se utilizará deberá ser trasladada con la mayor precaución posible, es decir, tomando en cuenta los estándares de sanidad que deben tener, así como en el caso de carnes o lácteos deberán estar en frigoríficos para que no exista ningún daño en ellos.

-Proveedores: en la ciudad se ve día a día cada vez más personas que realizan comida orgánica y sana, la empresa deberá probar que producto es bueno para los consumidores del centro *fitness*. Para ellos, los proveedores serán quienes deban visitar el local e indicar con qué materia prima trabajan o realizan su producto, así como todas las normas que deben tener los alimentos (registro sanitario) para poderlos comercializar.

2.6.1.4 Marketing y Ventas

El mayor medio publicitario debido al auge que ha tenido será en redes sociales. Se publicarán constantemente imágenes motivacionales e informativas. Se invertirá mensualmente en las principales redes sociales como: Facebook, Instagram, Twitter, Snapchat, YouTube y WhatsApp, con el objetivo de llegar a más personas segmentadas según su edad, género, deporte, clase socioeconómica, entre otros.

Se ha investigado sobre los valores que se deben invertir en cada una de las redes sociales y esto fue lo que se obtuvo:

1. Instagram: registra un costo por millar (CPM) de 4.44 dólares, incorporar

anuncios en dicho sitio es rentable para la marca. Cabe recordar que ahora permite a los usuarios acceder a páginas externas de marcas con solo pulsar un anuncio en el timeline.

2. Facebook: con un CPM de 5.75 dólares, el sitio se posiciona en el segundo lugar. El sitio cuenta con dos millones de anunciantes y que la mayoría son negocios pequeños y medianos que han invertido en publicidad digital en el sitio y en la app para dispositivos móviles.

3. Twitter: cuenta con 6.93 dólares de CPM. Esta red social intenta recuperarse de un amargo periodo tanto en ganancias como en cartera de clientes, las cual no muestra gran variación desde hace un año. Y una acción que lleva a cabo es copiarles a otros sitios con mayor éxito.

4. YouTube: No existe un costo mínimo para campañas de videos, la inversión mínima que te pide Google es de 10 USD como pago para iniciar. Si quieres saber el costo por reproducción el coste mínimo puede variar desde 0.01 USD y dependerá de la calidad del vídeo y la ubicación donde lo quieras colocar que te cobren más.¹⁴

El mejor marketing que se maneja en la actualidad y aún más en la ciudad de Cuenca, es el “boca a boca”, por lo que siempre se debe tener en cuenta la satisfacción de los clientes para que vuelvan y recomienden a sus conocidos. De esta manera también gana prestigio y confianza el centro Fitness siendo más competitivo en el mercado. Esto puede ser una gran ventaja sostenible en el tiempo siempre y cuando se lo sepa mantener y fidelizar a sus clientes.

Toda publicidad siempre es basada en los colores, logo, nombre y todo el manual de marca en sí. De esta manera se puede crear una identidad en los consumidores.

Los colores que se han pensado serán los siguientes:

Verde: Este color se le asocia con lo natural, orgánico, y el bienestar por lo que puede decir mucho de esta empresa en cuanto a la alimentación y estado físico.

¹⁴ (Mesa Editorial, 2016)

Rojo: Puede representar pasión, fuerza, energía. Puede llamar la atención y estimular a los deportistas a rendir al máximo haciendo del lugar una pasión.

Naranja: Este color tiene relación con la diversión y vitalidad que pueden tener los consumidores dentro de la empresa. Asimismo, crea un ambiente más amigable.

Es así como se encontró esta mezcla de colores combinados, siendo los principales para el desarrollo del manual de marca, el local y todo anuncio publicitario.

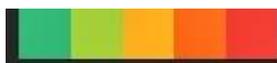


Ilustración 2 Colores de Marca

Fuente: Autores

De la misma manera se realizarán promociones para incentivar la compra de los consumidores y premiar a la fidelidad de los consumidores.

Además, se tiene asesores comerciales o entrenadores que visitan a posibles clientes con el objetivo de engancharlos y hacerles llegar al centro. Esto se brinda además como un servicio pre venta donde se les da asesoría deportiva y nutricional, además de dar toda la información sobre la empresa. Estos visitantes tendrán comisiones por cada venta realizada adicional a sus labores diarias.

Otro servicio que se brindará es dar el primer día gratis como una muestra para que descubran la experiencia de estar dentro del centro y deseen volver.

2.6.1.5 Servicio post venta

2.6.1.5.1 Parte deportiva

Dentro del modelo concepto de negocio, una de las propuestas de valor es tener un servicio de postventa así como una de preventa es decir tener personas que estén capacitadas para relacionarse con los demandantes y no solo en el ámbito de venta o inscripción de una matrícula sino también en la venta de los instructores sabiendo que estos son certificados para realizar este tipo de trabajo, además de estar pendientes en el momento de hacer el entrenamiento sino también en observar y dirigir de manera correcta para evitar lesiones de los clientes. Otro servicio post

venta que es fundamental para el crecimiento de la empresa es realizar constantemente encuestas de satisfacción, así como poner un buzón de quejas y si se requiere se realizarán grupos focales para analizar el servicio que se está ofertando.

Para los consumidores responder las encuestas siempre es tedioso y por lo general no se toman mucho tiempo, por lo que se tiene previsto que si estas no son una fuente confiable o no aportan la información necesaria para el mejoramiento continuo se utilizará una estrategia de regalar un batido nutricional a las personas que realizan dicha encuesta.

2.6.1.5.2 Parte nutricional

Al igual que la parte deportiva es necesario tener en cuenta que el servicio de post venta es donde se podrá palpar las cosas que están bien hechas y las que no. Para un espacio de alimentación es inevitable no preguntar la satisfacción que los consumidores tienen al momento de ingerir los alimentos, o saber qué les pareció la atención o si los alimentos utilizados por parte del centro fitness son de su entera confianza, así como saber si la limpieza del espacio fue la adecuada. Así como hacer una encuesta no solo a los clientes sobre la calidad y servicio nutricional sino también el precio que tienen los productos en cuanto a las porciones como a la elaboración de los mismos.

Asimismo, se aplicará conjuntamente, tanto para la parte deportiva como nutricional, una motivación para que los consumidores respondan encuestas, que por lo general suelen ser tediosas y no se toman mucho tiempo en responderlas, utilizando una estrategia que consiste en regalar un batido nutricional a las personas que realizan dicha encuesta.

2.6.2 Actividades Secundarias

2.6.2.1 Infraestructura

2.6.2.1.1 Parte deportiva

Esta área debe estar bien estudiada por el motivo que con el tiempo los espacios físicos suelen quedarse cortos para la instalación de nuevas actividades y servicios, es el caso de algunos de los centros fitness que se investigó. Se debe delinear claramente los espacios para el centro, separándolos en 4 diferentes áreas:

- Máquinas y pesas
- Cardio
- *CrossFit y Functional Training*
- Área Nutricional

Por otro lado, se debe tener en cuenta la financiación que se necesita para poder comprar el terreno. Este financiamiento puede ser con un ente bancario público o privado, este centro lo hará mediante el “Ban Ecuador”, siendo la empresa con la tasa efectiva y nominal más bajas, según datos de su propia página web son 10,21% y 9,76% respectivamente.

2.6.2.1.2 Parte nutricional

Con proyecciones a futuro el espacio de alimentación debe tener una cocina implementada completamente, que incluye la parte para almacenar la materia prima y productos de venta al público, así como un estante para guardar los implementos de limpieza y seguridad, fuera de la cocina habrá mesas para que los consumidores se puedan servir los alimentos cómodamente. En este caso, el financiamiento debe ser igual a la parte deportiva, sin embargo, si no se podría con una cocina completa se podría aliar la empresa con caterings para poder suplir los requerimientos por parte de los consumidores.

2.6.2.2 Gestión de recursos humanos

Para reclutar el personal se deberá basar en el manual de funciones, en el que deberá estar definido los requisitos necesarios para el cargo a ocupar, en algunos casos como el de la recepcionista que además está encargada de la página web y redes sociales, deberá tener carisma con las personas y habilidades en la computadora para que aprenda y le dé el uso correcto. Además, en el manual de funciones estará especificado las áreas de limpieza asignadas a cada uno de los colaboradores.

En el tema de las capacitaciones, todos tendrán la obligación y el derecho a asistir a capacitaciones cuando la directiva así lo crea conveniente, especialmente en temas deportivos y nutricionales.

El sistema de remuneración será quincenal, además de esto las personas que traigan a nuevos clientes, ya sea por llamada o visita, recibirán una comisión adicional a su sueldo normal.

2.6.2.3 Desarrollo de tecnología

2.6.2.3.1 Parte deportiva

Se realiza constantemente investigaciones sobre maquinaria nueva para el gimnasio, nuevas teorías y conceptos, así como el diseño de nuevas máquinas. Además, constantemente se realiza un estudio sobre el mercado para ver los nuevos deportes que salen y cuáles son factibles incorporarlos dentro del centro además de los resultados y el gusto que puede tener la gente por ellos.

Además, se deberá estar al tanto de los cambios y actualizaciones de software que existen para poder seguir innovando constantemente en compras, publicidad y ventas.

2.6.2.3.2 Parte nutricional

De igual manera en el espacio de alimentación se deberá tener conocimiento de los cambios y mejoras en máquinas para facilitar y agilizar el proceso de preparación de los alimentos. Se establecerá un software para ventas, facturación y compras que deberá tener actualizaciones semestrales.

Asimismo, se realiza estudios de mercado en cuanto a cómo varían las tendencias y hábitos de alimentación para innovar en productos y servicios.

2.6.2.4 Compras

2.6.2.4.1 Parte deportiva

Según el desgaste de cada uno de los elementos que tenga esta área se deberán hacer compras para suplantar maquinaria o reemplazar la que esté en mal estado.

También se deberá tener presente que las máquinas no se pueden comprar cada mes, pero si se tendrá que estar en constante innovación para que los consumidores se sientan siempre satisfechos del centro Fitness. Así también se debe tomar en cuenta

en las toallas, jabones y desodorantes que son productos importantes dentro del espacio y al tener un menor costo hacen la diferencia con el resto de la competencia.

Además, se debe tener en cuenta los uniformes que los instructores utilizaran y en qué estado se encuentran ya que, aunque sea un rubro que solo se debe tener en cuenta una sola vez, el centro Fitness debe estar pendiente de la imagen que la gente tiene del establecimiento.

2.6.2.4.2 Parte nutricional

Con la ayuda de la actividad primaria de logística interna se podrá siempre tener en cuenta que alimentos están por terminarse y cuáles son los que no tienen mucha rotación por lo que a través de un sistema de compras que se desarrolló en tecnología, se tendrá presente las necesidades de esta área.

En cuanto a publicidad y servicio en las dos áreas (deportiva y nutricional) se llevará a cabo promociones donde se incentive el regreso de los clientes como ya antes se mencionó.

2.7 Desagregación empresarial

2.7.1 Relación con el cliente

Una de las cosas más importantes que se debe tener en cuenta cuando se realiza una propuesta de valor no solo es la innovación del portafolio sino también cómo llevar a cabo la relación con los clientes, y para fidelizarlos es muy complejo, por lo que es necesario realizar una estrategia que pueda hacer no solo crecer en ventas sino también crear lazos fuertes con los clientes ya adquiridos.

En cuanto a la parte deportiva es indispensable hacer que las personas se sientan a gusto en varios ámbitos como: instructores que estén en constantes capacitaciones, una imagen limpia del lugar de ejercicios, así como de la parte nutricional, una gama amplia de actividades físicas, excelente ubicación y como no decirlo un clima y cultura dentro del centro.

Si bien es cierto que los centros fitness deben tener gran preocupación por las máquinas, hay que tener en cuenta que no es necesario adquirir una nueva para cada

ejercicio o músculo, muchas de ellas tienen más de una función y otras solamente con diseñar e implementar pequeños acoples y elementos complementarios, pueden ser de gran utilidad para otro tipo de ejercicios, optimizando la maquinaria ya invertida para darle el uso necesario.

Otra de las estrategias que se utilizará para fidelizar a los clientes será tener toallas, termos y muñequeras personalizadas para cada uno con su nombre y apellido.

Asimismo, se tendrá en recepción una persona de buena presencia y que tenga buena relación con las personas, ya que sería la primera imagen de la empresa. Además, se brinda el mejor servicio en cuanto a limpieza del local, espacio de alimentación y baños, pensando siempre en la satisfacción del cliente. El objetivo de este centro es lograr crear un ambiente amigable entre los instructores y todos los clientes. Esta empresa además ha pensado en dar un servicio extra enfocado en los clientes, teniendo abierto más tiempo que la mayoría de centros dentro de la ciudad con el objetivo de brindar mayor comodidad y flexibilidad en los horarios.

La marca como imagen son de suma importancia para poder posicionar a la empresa en el mercado por lo que se debe tener en cuenta que sea fácil de identificar, clara al momento de pronunciar y si no es en español que sea un idioma que sea de dominio del segmento dirigido o que se pronuncie igual leyendo en las dos lenguas. La imagen debe ser simple pero que transmita fuerza y salud, de igual manera con los colores, deberán ser establecidos con un estudio psicológico de impacto en el consumidor, esta debe ser limpia y completamente nueva para que no se puedan confundir con la competencia.

Un punto álgido es el precio debido a que este tiene que tener en cuenta la oferta o demanda que tiene el sector al que se está dirigiendo, en este caso los centros fitness en la ciudad de Cuenca son 4 que se encuentran repartidos por distintos sectores, la empresa al estar dirigida a un sector medio y alto por los diferentes servicios que está ofertando, puede proponer un precio un poco mayor en relación al mercado.

2.7.2 Innovación de producto

La empresa contará con personal exclusivo, es decir, para las contrataciones tendrá un requerimiento específico, en este caso que los instructores sean profesionales

como licenciaturas en educación física o con certificados avalados por la Federación Ecuatoriana de Fisicoculturismo y Potencia. También se espera contar con deportólogos quienes además de ayudar a la empresa, tendrán que estar dispuestos a capacitar y supervisar a sus compañeros de trabajo.

Asimismo, el centro fitness deberá invertir en innovación, por lo que se realizarán constantes investigaciones para descubrir lo ideal para implementar, de esta manera, no todo lo que se logre encontrar será útil, pero la actividad, máquina o capacitación adquirida compensará todos los gastos generados.

El nicho al que se ha dirigido está enfocado a deportistas entre 16 y 45 años que buscan mejorar su estado físico, complementando la alimentación con el ejercicio, pudiendo encontrar todo dentro del mismo lugar para generar mayor comodidad y optimizar su tiempo.

Dentro de la empresa lo que se pretende hacer es que tanto instructores como directivos estén abiertos a escuchar nuevas ideas o tendencias que se dan en el mundo fitness, con esto se puede llegar a innovar ciertos ejercicios que no están obligados a cambiar de máquinas sino de sistema de ejercicios, como ejemplo, en vez de hacer un entrenamiento de cardio tradicional, poder hacer un entrenamiento HIIT, qué resulta mejor al momento de quemar calorías consumiendo la menor cantidad de músculo posible.

El centro fitness debe estar consciente que lo más importante que tienen dentro de la planta es su personal ya que gracias a ellos la empresa puede diferenciarse de las demás y que su trabajo es la razón para que las personas prefieran este a la competencia.

La dirección siempre fomentará la creatividad y la innovación de todos los miembros de la organización, conscientes de que varias personas pueden aportar y pensar mejor que una sola. Esto se logrará con una estructura bastante horizontal que será fácil de manejar gracias a que no hay tantas personas aún, pero se logrará sumar fuerzas y trabajar en sinergia. De la misma manera la empresa premiará a esta creatividad e innovación con incentivos monetarios y a su vez con más responsabilidades dentro del centro. Otra manera de motivarlos es capacitarles no solo de manera nacional

sino ver la posibilidad de hacerlo internacionalmente. Así también brindándoles un excelente clima y cultura organizacional.

Se buscará llegar al mercado con rapidez a través de una campaña de marketing fuerte que informe sobre los beneficios del centro y la importancia de la alimentación, de igual manera se buscará crear emociones en los posibles clientes, teniendo en cuenta que en la ciudad de Cuenca, su población se deja llevar fácilmente de los impulsos y por esta razón se los conoce como “noveleros” lo cual puede ser muy favorable para cualquier industria siempre y cuando la empresa logre crear estrategias para retenerlos una vez que lleguen. Una vez que se ha logrado conquistar a los clientes, se les puede enganchar en más servicios con precios Premium que abarcan otros beneficios, como puede ser asesoría personalizada, control de medidas, un plan nutricional que incluya bebidas pre entreno y post entreno, snacks, entre otros dependiendo de los objetivos personales.

2.7.3 Gestión de infraestructura

Según las entrevistas realizadas a algunos centros fitness y al complejo más reciente de la ciudad hasta la fecha (septiembre, 2017) se pudo percibir la alta inversión que realizan este tipo de empresas para poder tener equipado estos centros. En ellos se obtuvo un poco de información acerca de la inversión y estos oscilan desde un millón y medio hasta los tres millones y medio de dólares.

Además de la inversión alta también se tendrá costos fijos altos y esto no solo se va a dar al inicio de la empresa sino también durante su ciclo de madurez, debido a que al diferenciarse por dar un servicio personalizado no se reducirán los costos fijos, por lo contrario, si la empresa tiene buena acogida y existe una mayor demanda se tendrá que contratar a más personal y este deberá tener las mismas características o requerimientos que todos los ya mencionados.

Las capacitaciones que se deben impartir periódicamente tendrán un coste elevado, sin embargo, en el futuro la empresa tendrá la oportunidad de negociar estos debido a la cantidad de instructores que tendrá el centro y la mayor cantidad de capacitaciones que se requerirán con el objetivo de cada vez poder mejorar el servicio. De la misma forma se podrá obtener beneficios en toda la parte nutricional, y que se obtendrá

mayor poder de negociación con los proveedores, tanto en materia prima como producto terminado, pudiendo generar mayor utilidad. Algunos costos que se verán reducidos debido a la mayor afluencia de gente son los de arriendo, luz, limpieza, entre otros, debido a que se tendrán que dividir estos entre más consumidores.

El centro fitness va a tener pagos según su categoría, es decir los instructores tendrán el mismo salario justo; si dentro de las contrataciones existen deportólogos y nutricionistas, se va a diferenciar su pago al resto de personal operativo. Del mismo modo en la parte administrativa se tendrá en cuenta a qué categoría pertenecen para realizar su pago adecuado a las responsabilidades que tienen cada uno de los empleados.

La evaluación al personal operativo se podrá hacer de dos maneras. Estas serán: encuestas a los consumidores donde indiquen la satisfacción y calidad que tiene los instructores con ellos, así como sus conocimientos impartidos. Igualmente se realizarán test a los instructores para validar su experiencia y conocimiento en el área que están tratando.

2.8 Propuesta de Organigrama

Se cree conveniente desarrollar una estructura dentro de la organización para direccionar las funciones de cada una de las personas, sabiendo que cada área es una ficha importante dentro de este rompecabezas por lo que deben trabajar todos en equipo para ser eficientes y eficaces y de esta manera dar los mejores resultados para los clientes. El recurso que se utilizará para que se pueda dar estos resultados será la comunicación tanto verticales como horizontal teniendo en cuenta el liderazgo que se llevará a cabo.

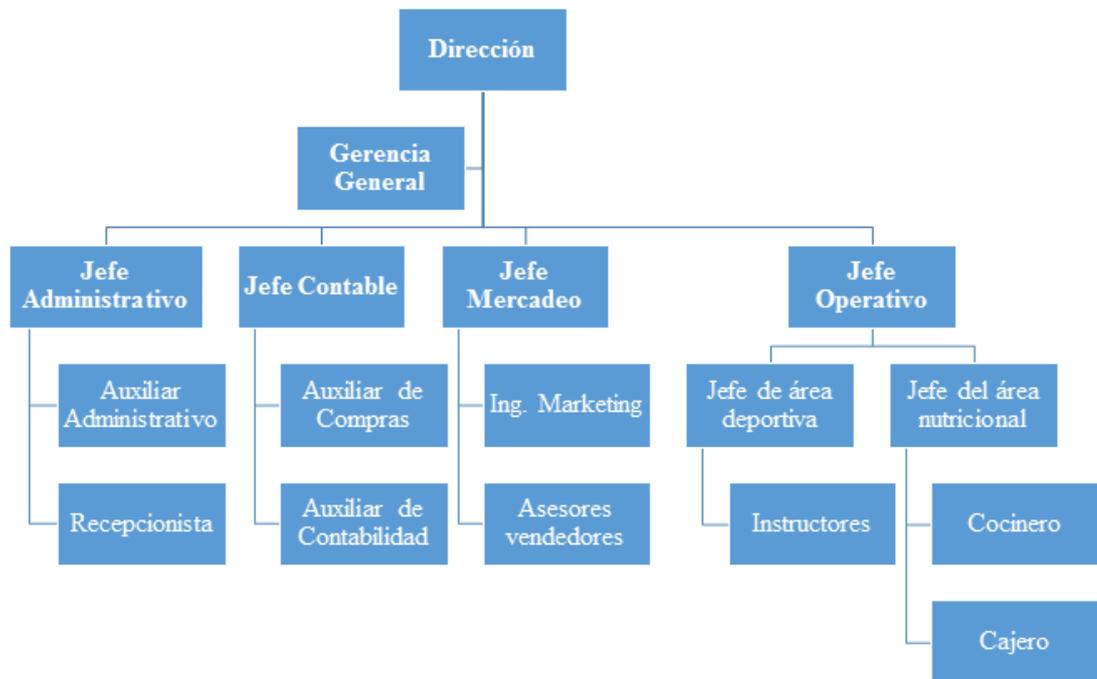


Ilustración 3 Propuesta de Organigrama

Autores: Becerra y Carrión

Cada uno de los integrantes tienen funciones designadas, las cuales son:

Dirección: Esta parte de la estructura es únicamente de los socios, que aportan patrimonio o activos a la empresa. Tienen la obligación de asistir a juntas generales periódicamente con el objetivo de conocer sobre la marcha del negocio y aportar con ideas para tener una mejora continua, así como la facultad de tomar decisiones importantes.

Gerencia General: Es el principal canal de comunicación entre las jefaturas y dirección. También está encargado en organizar los recursos humanos y materiales del negocio. Asimismo, es el/la representante legal y responsable de hacer que el negocio sea rentable; y de rendir cuentas periódicamente del manejo de los recursos.

Jefe Administrativo: Es el/la encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos para cumplir a tiempo con los objetivos designados a su departamento sin retrasar al resto de departamentos.

Auxiliar Administrativo: Es la persona encargada de asistir al jefe administrativo, es decir, es quien ayuda al jefe administrativo a hacer que las cosas sucedan.

Recepcionista: Además de ser quien recibe a las personas será la encargada de enganchar a los clientes y será el “*Community Manager*”, es decir quien maneje las redes sociales de la empresa y toda la parte de la web.

Jefe Contable: Será quien lleve la contabilidad y las finanzas de la empresa, además de ser responsable de la misma.

Auxiliar de Compras: Tendrá que estar al tanto del inventario, tener contacto con los proveedores y hacer alianzas con quienes sean convenientes para la empresa.

Auxiliar de Contabilidad: Será quien realice los procesos contables como llevar los libros diarios, balances, costos y gastos que mantenga la empresa, bajo supervisión del jefe contable.

Jefe de Mercadeo: se encarga de las relaciones comerciales ya se con clientes finales o empresas intermediarias.

Ing. en Marketing: se encarga del estudio de mercado, publicidad, mix del marketing y de la imagen de la empresa.

Auxiliar de Ventas: Será quien realice el papel de vendedora de los servicios del gimnasio y de todas las instalaciones con las que cuenta la empresa.

Jefe Operativo: Es aquel que tendrá que estar al tanto de la parte nutricional, así como de la deportiva, realizará reuniones frecuentes con el objetivo de hacer sinergia entre estos dos departamentos (nutrición y deporte).

Jefe de Área Deportiva: se encarga de hacer que sus subordinados lleven de manera ética y responsable sus funciones. Así como el que coordine el trabajo pesado para que tanto clientes internos como externos se sientan satisfechos.

Instructores: En el área deportiva son un pilar fundamental ya que son quienes están en contacto con el cliente por lo tanto además de dar un excelente servicio, serán

quienes compartan con la empresa los pros y contras que tengan los clientes para de este modo poder mejorar.

Jefe del Área Nutricional: será un nutricionista que además de dar consulta a los clientes, tendrá que trabajar conjuntamente con el cocinero para poder crear y mantenerse con comida sana y rica en nutrientes para los deportistas.

Cocinero: será el encargado de combinar sabores que sean agradables para el cliente y de ponerlos en práctica a cualquier hora del día.

Cajero: su principal función es cobrar a las personas por lo consumido, así como recomendar ciertos productos como suplementos o productos que sean necesarios o parte de una dieta nutricional.

3 CAPÍTULO 3: Análisis Comparativo y Competitivo

3.1 Análisis Comparativo (Competencia)

Mediante la investigación que se ha llevado a cabo en los anteriores capítulos, se ha podido levantar información para hacer un cuadro comparativo donde se muestra los 4 principales competidores de los centros fitness de la ciudad de Cuenca, entre estas están: Xpirit CFC, Body Care & Spa Gym, Fit & Eat Center y Fox Center, sin embargo, esto no quiere decir que sean las únicas de la ciudad, teniendo en cuenta que cada mes se abren por lo menos 2 gimnasios y de igual manera se cierran. Para la primera parte de este capítulo se creará un cuadro donde no solo se mostrará parámetros como: horarios, portafolios y servicios, sino también como se manejan los mismos en cuanto a su logística, valor agregado e infraestructura. Todo esto servirá para comparar la competencia con la propuesta actual que se tiene para un centro Fitness, de tal manera que sea más fácil encontrar deficiencias en el sistema propuesto y así mejorarlo.

Tabla 3:1 Análisis Comparativo

	Xpirit CFC	Body Care & Spa Gym	Fit & Eat Center	Fox Center	Propuesta
Horarios	<p>Lunes a Jueves 6h00 -11h00 y en las tardes 16h00 – 21h00 Viernes 6h00 -11h00 y en las tardes 16h00 - 20:00 Sábados 09:00 a 12:00</p>	<p>- Gym Lunes a Viernes 5h00 - 22h00 Sábados 07h00 - 13h00 -Spa Lunes a Jueves 8h00 -13h00 y en las tardes 15h00 – 20h00</p>	<p>Lunes a Viernes 9:00 - 11:00 y en la tarde 16:00 - 20:00 Sábados 9h00 - 11h00</p>	<p>-Gym Lunes a Viernes 5h00 - 13h00 y en las tardes 15h00 a 22h00 Sábados 08h00 - 13h00 -Spa Lunes a Viernes 09h00 a 19h00</p>	<p>Lunes a Viernes 5h00 - 22h00 Sábados 07h00 - 13h00</p>

	Xpirit CFC	Body Care & Spa Gym	Fit & Eat Center	Fox Center	Propuesta
Portafolio	<ul style="list-style-type: none"> -Gimnasio -Ejercicios Funcionales con y sin peso (CrossFit) - Levantamiento Olímpico -Calistenia 	<ul style="list-style-type: none"> -<i>Indoor Cycling</i> -<i>Total body training</i> -Cardiovascular -Pilates -Musculación y barras -Aeróbicos y baile -Membresías 	<ul style="list-style-type: none"> -Entrenamiento funcional -Calistenia -Yoga -Bailoterapia 	<ul style="list-style-type: none"> -Gimnasio y pesas -Spa y peluquería -<i>Spinning</i> -<i>Functional Training</i> -<i>Aero box</i> -Aeróbicos y Bailoterapia -<i>Steps</i> -Entrenamiento personal - <i>Healthy</i> bar y nutrición -Fisioterapia 	<ul style="list-style-type: none"> -Gimnasio -<i>Functional Training</i> con y sin peso (<i>CrossFit</i>) - <i>Spinning</i> -Calistenia -<i>Steps</i> -Bailoterapia -Alimentos nutritivos
Ubicación Estratégica	Paseo 3 de Noviembre y Unidad Nacional	Subida a Turi y Autopista.	Av. de las Américas y camino a las pencas (frente al Punto) Cuenca	Ordoñez Lasso, edificio Riverside a lado del Banco del Pichincha	Av. Ricardo Durán y Remigio Crespo.

	Xpirit CFC	Body Care & Spa Gym	Fit & Eat Center	Fox Center	Propuesta
Servicio	-Asesoramiento deportivo -Venta de hidratantes	-Asesoramiento deportivo y nutricional -Masajes de relajación -Masajes terapéuticos -Masajes deportivos -Masajes de contractura -Shiatsu -Reflexología podal -Bar Restaurant	-Mini bar -Asesoramiento deportivo	- <i>Healthy Bar</i> - Asesoramiento deportivo - Asesoramiento nutricional - Fisioterapia - Entrenamiento personal	- <i>Healthy Bar</i> - Asesoramiento deportivo - Asesoramiento nutricional - Entrenamiento personal
Edad	Afluencia de universitarios entre los 19 a 30 años	30 años en adelante	14 años hasta un máximo de 25 años	Gran variedad	Gran variedad
Clase Social	- Media - Media Alta	- Media Alta - Alta	- Media - Media Alta	- Media - Media Alta	- Media - Media Alta
Género	Sin distinción	Sin distinción	Sin distinción	Sin distinción	Sin distinción

	Xpirit CFC	Body Care & Spa Gym	Fit & Eat Center	Fox Center	Propuesta
Valor Agregado	<p>1) Todos los ejercicios que utiliza son funcionales</p> <p>2) Los ejercicios funcionales se pueden complementar con el gimnasio</p> <p>3) Las sesiones de entrenamiento son de alta intensidad y de corta duración.</p> <p>4) La programación es creativa y constantemente variada.</p> <p>5) Cada entrenamiento tiene un componente motivador de superación personal.</p>	<p>1) Cuentan con personal capacitado</p> <p>2) Las personas pueden alimentarse en este lugar previo y posterior a su entrenamiento.</p> <p>3) Es un ambiente limpio y amigable que motiva la realización de ejercicio.</p> <p>4) Cuenta con actividades variadas para todos los gustos.</p> <p>5) Tiene un Spa altamente calificado.</p> <p>6) Horarios Cómodos</p>	<p>1) Todos los ejercicios que utiliza son funcionales</p> <p>2) Las sesiones de entrenamiento son de alta intensidad y de corta duración.</p> <p>3) La programación es creativa y constantemente variada.</p> <p>4) Ambiente amigable para los jóvenes.</p> <p>5) Es al aire libre.</p>	<p>1) Cuentan con personal capacitado</p> <p>2) Es un ambiente limpio.</p> <p>3) Cuenta con actividades variadas para todos los gustos.</p> <p>4) Tiene un Spa altamente calificado.</p> <p>5) Cuentan con servicio de fisioterapia.</p> <p>6) Cuentan con ejercicios con peso y sin peso extra.</p> <p>7) Asisten personas de influencia al centro.</p>	<p>1) Guardia de vehículos</p> <p>2) Instructores Capacitados</p> <p>3) Instructores amigables</p> <p>4) Diferentes ambientes dentro del lugar</p> <p>5) Innovación en actividades</p>

	Xpirit CFC	Body Care & Spa Gym	Fit & Eat Center	Fox Center	Propuesta
Infraestructura	Galpón, su espacio es reducido en cuanto a los baños y duchas, parqueadero para pocos vehículos dentro y fuera del local.	Edificación diseñada exclusivamente para el centro fitness y spa. Todas sus actividades físicas cuentan con el espacio suficiente excepto la parte de musculación. Cuenta con amplio parqueadero, una zona alimenticia cómoda para los clientes así como el área de nutrición.	Galpón, su espacio es reducido en cuanto a los baños y bar, parqueadero para pocos vehículos dentro y fuera del local.	Edificación con espacios cómodos, varias salas para las diferentes actividades como spa, <i>spinning</i> , bailoterapia, pesas, <i>functional training</i> , entre otros. Parqueadero compartido con los demás negocios del edificio, no tienen a donde expandirse más.	Edificación con amplios espacios para realizar actividades físicas así como para parqueaderos, duchas, baños y lugar de nutrición para los clientes. Además del amplio espacio para parqueadero.
Personal	- Los instructores no cuentan con capacitaciones, solo se basa en la experiencia propia. - No hay personas capacitadas para la recepción y venta de alimentos.	-Equipo médico -Nutricionista-Dietista -Médico general -Máster en quiromasaje -Instructores (capacitados) -Personal administrativo	-Para la parte de <i>functional training</i> o calistenia se cuenta con un entrenador aficionado sobre el tema. -La bailoterapia y yoga cuenta con un instructor altamente calificado.	-Instructores con capacitación constante. -Nutricionista. -Fisioterapeuta -Estilista -Personal administrativo -Personal de limpieza	-Personal encargado de atender en el minibar. -Instructores capacitados y con experiencia. -Recepcionista. -Personal administrativo.

	Xpirit CFC	Body Care & Spa Gym	Fit & Eat Center	Fox Center	Propuesta
Limpieza	Según la inspección realizada, tanto duchas, vestidores, baños y en si todas las áreas se mantienen limpias excepto el área donde se realiza ejercicios.	A este centro fitness se lo puede considerar como uno de los más limpios de toda la ciudad, esto se da ya que existe un equipo de limpieza que realiza sus actividades alrededor de 3 veces al día.	El centro en el momento de la inspección, se encontraba en readecuación, por lo que no se podía ver la limpieza que se lleva, sin embargo en una segunda visita, se pudo observar que se mantiene limpio en su mayor parte del tiempo.	Se pudo observar que el centro integrador se encuentra en condiciones óptimas para estar en funcionamiento, sin embargo el olor no era amigable para las demás personas.	Se contratará un servicio de limpieza donde el personal encargado debe mantener aseado la empresa, con eso los empleados saben sus funciones y cada que tiempo es prudente realizarlas.
Marketing	Su marketing es bastante emocional, intenta llegar a las personas por imágenes y videos relacionadas a sus deportes cómo una motivación. Utilizan además las redes sociales.	Realizan una publicidad informativa sobre los beneficios de comer sano y hacer ejercicio, además realiza campañas emotivas como maratones que motivan a sus clientes, asimismo existen promociones que incentivan a ir con más gente. Usan un marketing que da imagen de status en la sociedad.	Según la cuenta de Facebook, no se ha podido diferenciar que tipo de marketing llevan, lo único que se pudo observar en esta red social es la motivación que realizan de manera irregular.	Al ser un centro que tiene mucha gente influyente dentro del medio por lo que su marketing se fe enfocado de boca en boca	Se enfocará en un marketing emocional donde se hablará mucho acerca de la conexión que debe tener el cuerpo y alma, así como también se dará la información necesaria para el cumplimiento de objetivos a los clientes por medio de redes sociales.

	Xpirit CFC	Body Care & Spa Gym	Fit & Eat Center	Fox Center	Propuesta
Logística	No se ha obtenido información.	En cuanto al personal operativo, en este caso los instructores, la empresa hace reuniones periódicas para poder hacer un cronograma donde cada uno de ellos cumple una tarea, en este caso el administrador hablaba sobre un sistema que lleva acabo entre todos los involucrados. Por otro lado el spa también necesita un cronograma sin embargo el hecho de funcionar a base de citas hace que este sea más ordenado y no necesite tantas reuniones como el gimnasio.	No se ha obtenido información.	Debido a que existen algunas clases como bailoterapia, <i>steps</i> , aeróbicos, entre otros se debe tener en cuenta que los instructores que se hacen cargo de esos horarios cumplan de manera obligatoria esos horarios por lo que cada vez al mes se hacen acuerdos para no cambiar los horarios y en caso de no poder asistir planear con quien se puede reemplazar.	-Gym Reuniones periódicas con los entrenadores para poder crear el circuito que se va a utilizar o para poder planear cada una de las metas a cumplir cada mes. Organizar el horario de los instructores para que sea variados y los clientes no se cansen. Mantenimiento y limpieza constante. -Nutrición El hecho de tener un mini bar la logística de la cocina es un poco más evidente, hacer el contacto con los proveedores, realizar el pedido que se utilizará en la semana, llegada la mercadería seleccionar y hacer el misen place. En cuanto llegue el comensal se debe tomar la orden y realizar la misma.

	Xpirit CFC	Body Care & Spa Gym	Fit & Eat Center	Fox Center	Propuesta
Precio	Inscripción: \$10 Precio normal: \$40 Precio estudiantes: \$30	Sin inscripción Plan mensual: \$79 Membresías normales: \$45 por mes (12 meses) \$65 por mes (6 meses) Membresías estudiantes: \$49 por mes (6 meses) \$59 por mes (12 meses) (Horario de 10am a 6pm)	Precio normal: \$25 Sin inscripción	Inscripción: \$30 Precio normal: \$40 Membresías: 3 meses: \$120 6 meses: \$200 1 año: \$350 (sin inscripción). Precio por día: \$5	Los precios oscilarán del mismo modo que lo hacen la competencia. Los precios deben ser estudiados por quienes serán los posibles clientes para el centro <i>Fitness</i> .
Máquinas	No se realiza el mantenimiento adecuado y consta con poca maquinaria.	Las máquinas son constantemente sometidas a mantenimiento y en caso de algún daño antes de la revisión prevista se realiza de manera inmediata la reparación.	El gimnasio es enfocado al ejercicio funcional o de calistenia por lo que no amerita tener máquinas.	Las máquinas son constantemente sometidas a mantenimiento y en caso de algún daño antes de la revisión prevista se realiza de manera inmediata la reparación.	Las máquinas tienen mantenimiento semestral, se las limpiará y engrasará semanalmente, se tendrá un proveedor que abastezca de repuestos y piezas dañadas por el uso

	Xpirit CFC	Body Care & Spa Gym	Fit & Eat Center	Fox Center	Propuesta
Ambiente	Los clientes se sienten a gusto con el trato que se les da. Del mismo modo están conformes con la música.	Los clientes al saber que los instructores son capacitados se sienten más seguros en cuanto a su salud. Además que el manual de ética que llevan dentro del centro es claro con las funciones y responsabilidades que deben tener cada uno del personal del equipo.	En este ámbito el centro tiene un plus, dado que se encuentra al aire libre y esto permite a los clientes tener una mejor relajación además de tener un clima y cultura de jóvenes con un mismo objetivo, asimismo el instructor se ha sabido ganar la confianza de sus alumnos.	Hay clientes que salen contentos por el trato y por el buen ambiente, pero no es así, las personas no son muy amigables.	El ambiente de trabajo que se llevará en la empresa deberá ser amigable y dinámico para que los clientes que asistan al gimnasio tengan un momento para recargar sus energías y poder soltar las cosas malas que afectan al cuerpo.

3.2 Análisis competitivo

3.2.1 Análisis Micro

3.2.1.1 Clientes

Las personas que se dedican a este tipo de deportes y buscan cuidar su cuerpo además con alimentación adecuada, son personas que van desde los 16 y 45 años de edad, en su mayoría universitarios y trabajadores, adicional a esto, son personas de una clase social: media, media alta y alta dentro de la ciudad de Cuenca. Son personas que han creado de esto un estilo de vida, es decir ya hacen de esto parte de sus actividades cotidianas.

Constantemente les gusta motivación, sobre todo en las principales redes sociales: Facebook, Instagram, YouTube, entre otros. Admiran a personas que se dedican a este estilo de vida y son íconos dentro de la industria Fitness, ejemplos claros son: Michelle Lewin, Jennifer Selter, Lazar Ángelo, Dwayne Johnson “La Roca” y personajes de “la vieja escuela” como Arnold Schwarzenegger, entre otros; que han influenciado de manera directa en todo este público con sus dietas, rutinas de entrenamiento e incluso actividades personales de cada uno de ellos. Además de esto existe dentro de las redes sociales páginas con millones de seguidores de todo el mundo, en el cual se postea constantemente imágenes y artículos motivadores e informativos, entre las páginas más conocidas se encuentran: *The Fit academy*, *Gym help*, Motivación Gym, Culturismo y Fitness de todo el Mundo.

En cuanto a la nutrición, aunque las personas en su mayoría no acuden a un nutricionista por un costo extra, casi todos están de acuerdo que es necesario una guía alimenticia personalizada para potencializar los resultados y llegar en un menor tiempo a cumplir las metas planteadas. Los usuarios han tomado como alternativa cocinar en casa las cantidades que ellos creen conveniente, tomando dietas bajadas de internet, o siguiendo un plan alimenticio que han recomendado a un amigo o familiar, retardando o anulando posibles resultados esperados, esta es una de las principales desmotivaciones para la gente que busca mejorar su aspecto físico. Otro gran conflicto para los clientes ha sido encontrar lugares de comida netamente dedicados al cuidado del cuerpo, porque si bien es cierto que en la mayoría de

restaurantes existe una opción más saludable que el resto, los clientes se ven limitados a una opción perdiendo la alternativa de escoger entre variedad de platillos, de igual manera el crecimiento de la tendencia hacia almorzar fuera de casa cada vez es más notable por la expansión de áreas habitadas, el exceso de tráfico en horas pico y el mayor índice de empleo. Asimismo, la compra de suplementación cada vez se vuelve más necesaria y a la vez difícil de conseguir por los altos precios de los productos importados.

Otro problema para los deportistas es encontrar frutas y vegetales completamente orgánicos, existiendo productos en su mayoría saturados de químicos y fertilizantes, de esta manera se pierden en gran medida los nutrientes y sabor por lo que es necesario adicionarles aderezos que llenan de calorías a una ensalada sin aportar valor nutritivo.

El descanso es otro factor clave para el desarrollo muscular, sin embargo, dentro de la sociedad en la que se ha basado el estudio, la mayoría de personas tiende a ir un fin de semana con los amigos a bares y discotecas debido a la falta de actividades recreativas para olvidarse del estrés de la semana, perdiendo gran parte del avance esperado.

Sin embargo, las personas cada día se concientizan más sobre este estilo de vida y buscan realizarlo, pero se encuentran con estos problemas en la sociedad que les impide a muchos poder mantenerlo.

Son personas que desarrollan actividad física de 4 a 6 veces a la semana, preferentemente máquinas con peso, “functional training”, *CrossFit*, barras, etc. Muchos combinan entre ellos y además utilizan rutinas de cardio para complementar su entrenamiento, ya sea *spinning*, caminadoras, Tae bo, bailoterapia, entre otros. Las horas de mayor concurrencia son de seis a ocho de la mañana y de siete a nueve de la noche por sus actividades laborales o estudiantiles, así como ocupaciones varias que se dan en el transcurso diario. Esta es la razón por la que se desarrollan campañas promocionales a para estudiantes para que acudan en los horarios que pasa más vacío a precios mucho más económicos.

Al momento de desmotivaciones, también existen varias, se ven desmotivados por una falta de buen ambiente y compañerismo dentro del gimnasio, este factor puede ser determinante a la hora de lograr enganchar a los clientes para que siempre prefieran a una empresa. Asimismo, no ver resultados temprano es un impedimento motivacional que estanca más aún el avance, teniendo como consecuencia el pronto retiro del deporte realizado. Este se puede deber, como ya se ha mencionado anteriormente, por la falta de un plan nutritivo personalizado, un plan deportivo sin un estudio y análisis del cliente, no tener claros sus objetivos y no tener el descanso necesario para la recuperación muscular.

Después de este análisis se puede identificar claramente el perfil de estos clientes, el cual se describirá en el siguiente cuadro.

Perfil del Cliente	
Edad	16-45 años.
Lugar	Cuenca.
Clase social	Media Media-Alta Alta
Pasatiempos	Deporte Redes sociales Actividades sociales.
Intereses	Deporte Fitness Alimentación balanceada Cuidado del cuerpo Salud
Influencias	Modelos fitness Actores Redes sociales
Alimentación	En casa Alternativas limitadas en restaurantes Suplementación
Frecuencia de deporte	4-6 veces a la semana

Perfil del Cliente	
Deportes	Máquinas con peso <i>Functional Training</i> <i>CrossFit</i> Barras Cardio Pilates, etc.
Horarios	06:00am-08:00am 07:00pm-09:00pm
Motivaciones	Buen ambiente Compañerismo Resultados notorios

3.2.1.2 Canales de distribución

Cuando se habla de la venta de servicios hay que tener en cuenta que es un intangible por lo que en este caso es necesario tener vendedores aptos para comunicar e interactuar con los clientes, en este caso específico, la venta de inscripciones en actividades físicas es diferente debido a que, con frecuencia los gimnasios, *CrossFits* y otros deportes venden un espacio físico donde realizar los ejercicios cuando en realidad lo que se debe vender es el acompañamiento del mismo, es decir, enseñarles a realizar ejercicio cualquiera que sea la actividad y para ello es mucho más difícil debido a que no existe una cultura de ejercicio dentro de la ciudad de Cuenca sabiendo que en los últimos años cada vez más personas se sienten atraídas por este nuevo estilo de vida que si bien es cierto, está de moda dentro de la sociedad; así como se dice que es un intangible se podría llegar a sentir debido a que cada una de las actividades físicas que se realizan se debe hacer uso de máquinas, pesas entre otros objetos para poder practicar las actividades físicas y de este modo con el paso del tiempo poder tener resultados que harán que los clientes se sientan satisfechos por la adquisición de este servicio, sin embargo, para que esta venta se pueda realizar se debe contar con canales de distribución que hagan que los clientes lleguen a tener el interés de captar este servicio. Se propone que para este centro fitness se realice de 3 modos:

- Dentro del centro fitness.
- Matriculas on-line.

- Visitas.

Cada uno de estos canales deben tener un personal altamente calificado para poder obtener los resultados que la empresa desea.

En el caso de las inscripciones dentro del centro fitness: es la manera más fácil de enganchar al cliente debido a que fue él quien creó la necesidad por lo tanto el vendedor debe ser persuasivo de una manera sutil en la venta del paquete que se vaya a realizar, por el hecho de ya tener el cliente en la empresa, da una ventaja positiva debido a que el vendedor debe tan solo mostrarle los beneficios que tendrá el cliente si realiza la compra del servicio.

Cuando los clientes utilizan las matriculas on line quiere decir que no les hizo falta saber con qué no más cuenta la empresa sino está convencido que este espacio es el indicado para el/ellos y esto se puede dar tan solo por el marketing que se le da a la empresa, empezando desde una publicidad de boca en boca o un excelente manejo de las redes sociales. Este canal es uno de los más factibles para aquellas personas que tienen corto tiempo y necesitan realizar las cosas de manera rápida, en este caso es importante dirigir a las personas para que la inscripción sea de manera fácil sin que tengan problemas con la página y esto sea un impedimento para realizar con éxito la venta.

Una de las propuestas en este centro son las visitas, estas consisten en que un agente vendedor no necesariamente venda el espacio físico o las clases dentro del centro sino venda los servicios de los instructores de manera personalizada, así como el hecho de ir al gimnasio pero que se realice la inscripción y la evaluación física con el tiempo que sea necesario dentro de la comodidad del hogar. Las clases personalizadas dentro del hogar buscan la comodidad del cliente.

En la actualidad los centros fitness que se ha visitado y se realizaron inspecciones, el único canal de distribución con el que se manejan son inscripciones en el *counter*, sin embargo, los centros están dispuestos a resolver cualquier pregunta de sus clientes por medio de las redes sociales o de la página en el caso de tener, también cuenta con número de teléfono a donde contactarse y e-mails.

3.2.2 Análisis Macro: PESTA

3.2.2.1 Político

El Ecuador se encuentra en un proceso de transición debido a que este año se cambió de gobernante, por más que haya sido del mismo partido político, se ha podido observar que se están cambiando ciertas normas y leyes que el país ha estado acostumbrado en los últimos 10 años (2 periodos del gobierno del Econ. Correa).¹⁵

El Ministerio de Deportes del Ecuador estuvo al mando por el deportista de élite Xavier Enderica Salgado, quien en el presente año renunció por motivos personales y por medio de un decreto por el ex mandatario Rafael Correa oficializó a Pamela Morocho Ortiz como nueva ministra de deportes. Este ente gubernamental promueve el desarrollo de los deportistas, es quien se encarga de establecer políticas, objetivos y estrategias del sector como contribución para el buen vivir, además es integrador con deportistas con capacidades diferentes, es decir, incluye al desarrollo de personas con discapacidades apoyándose igualitariamente.

Es obligación del estado generar condiciones y políticas para hacer efectivo el Buen Vivir. De acuerdo con el artículo 381 de la constitución “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 y las deportistas en competencias nacionales e internacionales, que incluyen los Juegos Olímpicos y Paraolímpicos; y fomentará la participación de las personas con discapacidad”.¹⁶

El deporte se clasifica de acuerdo a

- Deporte Formativo;
- Deporte de Alto Rendimiento;
- Deporte Profesional; y,

¹⁵ (Anonimo, Ministerio de Deporte, 2017)

¹⁶ (Badillo, 2015)

- Deporte Adaptado y/o Paralímpico.

Y su estructura del deporte formativo se crean organizaciones como:

- Clubes Deportivos Especializados Formativos;
- Ligas Deportivas Cantonales;
- Asociaciones Deportivas Provinciales;
- Federaciones Deportivas Provinciales;
- Federación Deportiva Nacional del Ecuador (FEDENADOR); y,
- Federación Ecuatoriana de Deporte Adaptado y/o Paralímpico.

Estas organizaciones no tienen fines de lucro ya que son aquellas que fomentan la participación de los ciudadanos en el deporte.

El ministerio de deporte a través de esta estructura (anteriormente mencionada), actúa para buscar, seleccionar, promover, disciplinar a deportistas para representar al Ecuador.

“El Ministerio Sectorial de conformidad con los preceptos constitucionales, debe establecer objetivos de mediano y largo plazo y los consiguientes planes operativos anuales para los sectores del deporte, educación física y recreación para contribuir al Buen Vivir de la población en general”.

Se define como deporte a “toda actividad física e intelectual caracterizada por el afán competitivo de comprobación o desafío, dentro de disciplinas y normas preestablecidas constantes en los reglamentos de las organizaciones nacionales y/o internacionales correspondientes, orientadas a generar valores morales, cívicos y sociales y desarrollar fortalezas y habilidades susceptibles de potenciación.”.

Según la constitución toda entidad pública que maneje un presupuesto se someterán a normas que regulen el procedimiento, así como estarán obligadas a rendir cuentas y ser controladas. “La distribución de los fondos públicos a las organizaciones deportivas estará a cargo del Ministerio Sectorial y se realizará de acuerdo a su

política, su presupuesto, la planificación anual aprobada enmarcada en el Plan Nacional del Buen Vivir y la Constitución”.

El ministerio trabaja conjuntamente con el resto de federaciones, en ellas se pueden encontrar complejos deportivos aptos para el desarrollo y entrenamiento de cada una de las personas que conforman, así como es uno de los principales impulsores de mejorar el estilo de vida basándose en hacer cualquier actividad física, pero ¿cómo ha influido en cuanto a los diferentes centros de actividad física particular? Y la respuesta es clara, ellos no tienen ningún reglamento que impida o acepte el funcionamiento de estos centros.

En la actualidad en la ciudad de Cuenca no cuenta con ningún ente de control sobre esta industria y esto hace que cada mes exista por lo menos de 2 a 3 gimnasios o centros de actividad física que ofrezcan estos servicios, sin barreras para entrar a esta competencia.

Las ISO 9001 siendo las normas internacionales son lineamientos que tienen las empresas para llegar a la excelencia siendo normas de control, en este caso, la industria Fitness también se acoge a las mismas. En Latinoamérica se ha podido registrar hasta el momento existen 3 empresas que están certificadas bajo este reglamento, estas son: Compañía Atlética, de Brasil; *Personal Training*, de Perú; y Sport Club Unicenter, de Argentina.

Al ser empresas que se dedican a la venta de servicio, las normas se enfocan en la contratación del personal adecuado e idóneo para realizar de manera responsable las funciones dentro de esta industria dando como resultado una mejora en la eficacia y calidad de los procesos tanto administrativos como operativos, donde esté manera un plus (valor agregado) a la empresa comparando con la competencia.

Así como existen leyes que promueven el deporte también las hay para la alimentación y una de las más recientes es el famoso “semáforo nutricional”, esta ley tiene vigencia desde el 2013 y tiene como objetivo dar al consumidor el derecho de informarse de manera clara y confiable lo que consume. Este semáforo lo que pretende es hacer más sencillo que los niños y adultos mayores tengan una mejor

lectura al GDA (Valores Diarios Recomendados, siglas en inglés, estándares del Reino Unido). La información que se puede encontrar en este semáforo es:

- Azúcares: Se refiere a los azúcares simples: azúcar añadida (sacarosa), lactosa (azúcar natural de la leche) y fructosa (azúcar natural de las frutas).
- Grasa: Grasa total del producto.
- Sal: Se evalúa en base al contenido de sodio del producto.¹⁷

Cantidades de cada componente para ser establecida como Alto, Medio o Bajo en el semáforo nutricional

Nivel / Componentes	CONCENTRACION "BAJA"	CONCENTRACION "MEDIA"	CONCENTRACION "ALTA"
Grasa totales	Menor o igual a 3g en 100g	Mayor a 3 y menor a 20g en 100g	Igual o mayor a 20g en 100g
	Menor o igual a 1,5g en 100mL (para líquidos)	Mayor a 1,5 y menor a 10g en 100mL (para líquidos)	Igual o mayor a 10g en 100mL (para líquidos)
Azúcares	Menor o igual a 5g en 100g	Mayor a 5 y menor a 15g en 100g	Igual o mayor a 15g en 100g
	Menor o igual a 2,5g en 100mL (para líquidos)	Mayor a 2,5 y menor a 7,5g en 100mL (para líquidos)	Igual o mayor a 7,5g en 100mL (para líquidos)
Sal (sodio)	Menor o igual a 120mg de sodio en 100g	Mayor a 120 y menor a 600 mg de sodio en 100g	Igual o mayor a 600 mg de sodio en 100g
	Menor o igual a 120mg de sodio en 100mL (para líquidos)	Mayor a 120 y menor a 600mg de sodio en 100mL (para líquidos)	Igual o mayor a 600mg de sodio en 100mL (para líquidos)

Ilustración 4 Semáforo alimenticio

Fuente: <http://anfab.com/wp/wp-content/uploads/2015/03/Material-Educativo-Etiquetado.pdf>

Pensando a futuro la empresa podría hacer importaciones en cuanto a alimentos, maquinaria o insumos que sea necesarios para ser competitivos, es por eso que es importante saber cuáles son los requisitos para importar:

Según el servicio nacional de aduanas del Ecuador:

Se debe tener en cuenta que el RUC debe estar listo.

¹⁷ (Anónimo, Material Educativo Etiquetado, 2015)

Paso 1:

Adquirir el Certificado Digital para la firma electrónica y autenticación otorgado por las siguientes entidades:

Banco Central del Ecuador: <http://www.eci.bce.ec/web/guest/>

Security Data: <http://www.securitydata.net.ec/>

Paso 2

Registrarse en el portal de ECUAPASS:(<http://www.ecuapass.aduana.gob.ec>)

Aquí se podrá:

- Actualizar base de datos
- Crear usuario y contraseña
- Aceptar las políticas de uso
- Registrar firma electrónica

Revisar el boletín 32-2012, en el cual se encuentra un video demostrativo sobre el registro al portal ECUAPASS.

Se puede decir que a partir del registro en el portal de ECUAPASS los importadores deben tener en cuenta variables importantes para poder desaduanizar, así como para saber el valor que deben pagar por los productos. ¹⁸

Gracias a la información encontrada en el diario El Comercio, donde resumía los aranceles, existen ciertos productos que son exonerados de uno de los aranceles que se registra. En el caso de alimentos no industrializados son exentos del IVA estos pueden ser: pan, leches, azúcares, mantequilla, semillas entre otros. de igual manera existen productos que pagan un impuesto adicional llamado ICE, por ejemplo: cigarrillos, bebidas alcohólicas, perfumes, videojuegos, armas de fuego, entre otros por ser considerados de lujo, buscando restringir el consumo de bienes con elevados costos sociales.

¹⁸ (Anónimo, Aduana del Ecuador SENA, 2017)

En marzo del 2015 se tomaron medidas para frenar importaciones, debido a que impactaban en un 32%, con el objetivo de encontrar un equilibrio en la balanza de pagos, en productos de consumo y materias primas dando salvaguardas que fueran desde el 5% hasta el 45%.

3.2.2.2 Económico

Tabla 3:2 Indicadores Coyunturales

Principales indicadores coyunturales

ECONOMÍA REAL	Último Dato	Anterior	Tendencia anual ⁽¹⁾	
PIB (% cto.)	16.IV	-2,4	-1,2	Negativa
Índice Actividad Económica (% cto.)	Abr.17	6,9	-6,5	Positiva
Precios al Consumo – IPCA (% cto.)	May.17	1,1	1,6	Negativa
Índice Confianza Consumidor (% cto.)	Feb.17	19,6	-31,0	Positiva
Exportación Barriles Petróleo (% cto.)	Abr. 17	15,1	-0,2	Positiva
Reservas (M. M. \$)	May.17	2,8	3,3	Negativa
Inv. Extranjera Directa (M.\$)	16.IV	301	125	Positiva
Tasa de Paro (%)	Mar.17	5,6	6,5	Negativa
Deuda Pública Externa (M. M.\$)	Abr.17	26,9	26,5	Positiva

Tasas de variación interanuales para PIB, IDEAC, IPCA y exportación de barriles de petróleo.
⁽¹⁾ Según variación observada en últimos 12 meses.

Datos Financieros	Último dato	Crecimiento en		
		3 meses	1 año	
Bolsa (Ecu índice)	20 Jun. 17	1152	3,2%	6,9%
Tipo interés básico BCE	19 Jun. 17	0,2	0,2(*)	0,2(*)
EMBI	19Jun. 17	713	590 (*)	922 (*)
Tipo de cambio \$/€ (**)	20 Jun. 17	1,1	3,8%	-1,4%

(*) Dato hace 3 meses y 1 año respectivamente.
(**) La moneda está dolarizada.

Fuente: <https://www.cesla.com/indicadores-coyunturales-ecuador.php>

Tabla 3:3 Previsión de la economía

Previsión

	2016	2017	2018
Producto Interior Bruto (% Cto.)	-1,8	-0,9	-0,9
Inflación (% promedio)	1,7	0,6	0,8
Balanza Cuenta Corriente (% PIB)	1,3	0,8	-0,2
Tipo interés depósitos (% promedio)	8,7	8,0	7,9
Tasa Paro(% promedio)	5,3	5,7	6,0
Tipo de Cambio \$/€	1,1	1,1	1,1

Fuente: <https://www.cesla.com/prediccion-economica-ecuador.php>

El crecimiento económico del país se ha visto dificultado, a pesar de que la tasa de paro e inflación reflejan una reducción y el PIB se ha recuperado un poco en comparación con el año anterior, las condiciones laborales no han sido favorables,

viéndose afectado por ende la demanda interna, así como el nivel de importaciones con políticas fiscales y arancelarias. Por esta razón el Ecuador se ve forzado a reducir el gasto público mediante ajustes fiscales, principalmente afectando a las inversiones de capital.

Al hablar de la relación económica con otros países, no se ha visto perjudicado el tema de mejorar las exportaciones, sin embargo, la deuda externa y la inversión han creado un aumento notable en la financiación externa. Estos sucesos han dado como resultado para el país un déficit fiscal muy elevado y aunque hubo una recuperación en las exportaciones petrolíferas y en los ingresos procedentes de la recaudación impositiva tras el terremoto, no han logrado abastecer la deuda pública generada volviéndose necesario continuar con los recortes en el gasto público que se ha venido dando ya por algún tiempo.

Con esta información se puede tener una visión un poco más clara de lo que vendrá para el Ecuador y las medidas que se puedan llegar a tomar con el afán de identificar las oportunidades o amenazas para los futuros negocios y empresas. Se considera que para el próximo año se mantenga o incluso aumente este recorte del gasto público, reduciendo el empleo nacional, así como los servicios públicos. Las importaciones van a ser reducidas como reflejo de la débil demanda interna causada por lo mencionado anteriormente. Por otro lado, se espera que la inflación continúe desacelerándose gracias al fortalecimiento del dólar y un descenso de la demanda interna. La posible solución que el estado podría hacer es luchar por ganar la confianza de inversionistas con el afán de aumentar el ingreso de dinero al país y activar nuevamente la economía local a través de financiación externa en forma de deuda pública externa e inversión extranjera directa.

Por otro lado, según el Centro de Estudios Latinoamericanos (CESLA), el subempleo y trabajos informales han incrementado, es decir, existen más personas que reciben salarios menores al básico y no laboran las ocho horas diarias, esta cifra asciende al 20,5% de la población económicamente activa (PEA) equivalente a 1'679.858 personas, de las cuales solo 364.524 pertenecen al sector formal, 1'171.000 son trabajadores informales y 52.075 se encuentran en empleo doméstico ganando por

horas, lo más preocupante es que en un año subió la cantidad del empleo informal en 160.000.¹⁹

Además, se ha visto que el riesgo país ha aumentado en los últimos meses a pesar de que sigue más bajo comparando con el año anterior.

Por los datos explicados y mencionados aquí, es evidente la baja de presupuesto al ministerio del deporte a pesar de que se escuche todo el tiempo la preocupación por el desarrollo del mismo, reduciendo las posibilidades de muchas personas para continuar haciendo la actividad de su preferencia. Sin embargo, el estrato social al que está enfocado este tipo de empresa, sigue siendo aún de personas que tienen posibilidades para darse el gusto en cuanto a sus necesidades deportivas y nutricionales. Según el INEC, la clase socioeconómica tipo A, B y C+, que forman parte de este segmento, constituyen el 1,9%, 11,2% y el 22,8% respectivamente de la población ecuatoriana.²⁰

A pesar de que esta crisis puede verse como todo malo, se debe buscar oportunidades de crecimiento, se podría buscar inversionistas extranjeros para poder desarrollar estrategias que demandan de alta cantidad de dinero, de esta manera se ingresa capital al país. Asimismo, para no tener descuidado el ministerio de deportes, se puede realizar convenios que beneficien a ellos y a la empresa en temas de ahorro y economía.

3.2.2.3 Social

Hoy en día el mundo Fitness está tomando más y más fuerza en cada país, las personas no solo quieren verse bien sino sentir que su estilo de vida ha cambiado notoriamente y ¿cómo lo hacen? Es ahí donde se puede ver que las personas se dejan influenciar de las tendencias que se viven en la actualidad.

Cada vez se ve más personas que cuidan de su figura a través de actividad física, así como hay personas que además de esto se cuidan de manera nutricional. Este es una reacción al entorno en el que se vive, existen más enfermedades que se dan por la

¹⁹ (Gesla, 2017)

²⁰ (INEC, 2017)

mala alimentación y sedentarismo que se tiene y muchas de las excusas utilizadas son la falta de tiempo.

Si bien es cierto hay quienes lo hacen por mejorar su estilo de vida, prevenir ciertas enfermedades y cuidar a su culto, sin embargo, hay quienes empiezan o lo hacen tan solo por verse atractivos, sea cual sea el objetivo cada vez son más las personas que se auto educan en este ámbito por lo que se ha puede ver que la tecnología, gimnasios y las empresas de comida sana son más.

Tendencia fitness de los últimos 5 años:

TENDENCIAS FITNESS 2013 (ACSM)	
1	Profesionales del fitness formados, certificados y con experiencia
2	Entrenamiento de fuerza
3	Entrenamiento con autocargas
4	Entrenamiento en niños para la prevención y tratamiento de la obesidad
5	Ejercicio y pérdida de peso
6	Entrenamiento para adultos de edad avanzada
7	Entrenamiento personal
8	Entrenamiento funcional
9	Core training
10	Entrenamiento personal en grupo
11	Entrenamiento para la salud en el trabajo
12	Zumba y baile
13	Actividades outdoors (al aire libre)
14	Yoga
15	Programas de incentivos para trabajadores
16	Boot camp
17	Medición del rendimiento
18	Entrenamiento en circuito
19	Buscadores de nuevos mercados
20	Wellness coaching

Ilustración 5 Tendencia Fitness 2013

Fuente: <https://www.vitonica.com/entrenamiento/las-nuevas-tendencias-en-fitness-y-salud-para-2017-segun-la-acsm>

TENDENCIAS FITNESS 2014 (ACSM)

- 1 Entrenamiento interválico de alta intensidad (HIIT)
- 2 Entrenamiento con autocargas
- 3 Profesionales del fitness formados, certificados y con experiencia
- 4 Entrenamiento de fuerza
- 5 Ejercicio y pérdida de peso
- 6 Entrenamiento personal
- 7 Entrenamiento para adultos de edad avanzada
- 8 Entrenamiento funcional
- 9 Entrenamiento personal en grupo
- 10 Yoga
- 11 Entrenamiento en niños para la prevención y tratamiento de la obesidad
- 12 Entrenamiento para la salud en el trabajo
- 13 Core training
- 14 Actividades outdoors (al aire libre)
- 15 Entrenamiento en circuito
- 16 Medición del rendimiento
- 17 Wellness coaching
- 18 Entrenamiento específico para un determinado deporte
- 19 Programas de incentivos para trabajadores
- 20 Boot Camp

Ilustración 6 Tendencia Fitness 2014

Fuente: <https://www.vitonica.com/entrenamiento/las-nuevas-tendencias-en-fitness-y-salud-para-2017-segun-la-acsm>

TENDENCIAS FITNESS 2015 (ACSM)	
1	Entrenamiento con el peso corporal
2	Entrenamiento interválico de alta intensidad (HIIT)
3	Profesionales del fitness formados, certificados y con experiencia
4	Entrenamiento de fuerza
5	Entrenamiento personal
6	Ejercicio y pérdida de peso
7	Yoga
8	Entrenamiento para adultos de edad avanzada
9	Entrenamiento funcional
10	Entrenamiento personal en grupo
11	Promoción de la salud en el lugar de trabajo
12	Actividades al aire libre
13	Wellness coaching
14	Entrenamiento en circuito
15	Entrenamiento del core
16	Entrenamiento específico para un determinado deporte
17	Entrenamiento en niños para la prevención y tratamiento de la obesidad
18	Medición del rendimiento
19	Programas de incentivos para trabajadores
20	Bootcamp

Ilustración 7 Tendencia Fitness 2015

Fuente: <https://www.vitonica.com/entrenamiento/las-nuevas-tendencias-en-fitness-y-salud-para-2017-segun-la-acsm>

TENDENCIAS FITNESS 2016 (ACSM)	
1	Tecnología wearable
2	Entrenamiento con el peso corporal
3	Entrenamiento interválico de alta intensidad (HIIT)
4	Entrenamiento de fuerza
5	Profesionales del fitness formados, certificados y con experiencia
6	Entrenamiento personal
7	Entrenamiento funcional
8	Entrenamiento para adultos de edad avanzada
9	Ejercicio y pérdida de peso
10	Yoga
11	Entrenamiento personal en grupo
12	Promoción de la salud en el lugar de trabajo
13	Wellness coaching
14	Actividades al aire libre
15	Entrenamiento específico para un determinado deporte
16	Cilindros para flexibilidad y movilidad (foam rollers)
17	Aplicaciones deportivas para smartphones
18	Entrenamiento en circuito
19	Entrenamiento del core
20	Medición de resultados

Ilustración 8 Tendencia Fitness 2016

Fuente: <https://www.vitonica.com/entrenamiento/las-nuevas-tendencias-en-fitness-y-salud-para-2017-segun-la-acsm>

TENDENCIAS FITNESS 2017 (ACSM)	
1	Tecnología wearable
2	Entrenamiento con el peso corporal
3	Entrenamiento de alta intensidad por intervalos (HIIT)
4	Profesionales del fitness formados, certificados y con experiencia
5	Entrenamiento de fuerza
6	Entrenamiento en grupo
7	El ejercicio como medicina
8	Yoga
9	Entrenamiento personal
10	Entrenamiento y pérdida de peso
11	Programas de fitness para adultos mayores
12	Fitness funcional
13	Actividades al aire libre
14	Entrenamiento personal en grupo
15	Wellness coaching
16	Promoción de la salud en el lugar de trabajo
17	Aplicaciones deportivas para smartphones
18	Medición de resultados
19	Entrenamiento en circuito
20	Rollers para trabajar la flexibilidad y movilidad

Ilustración 9 Tendencia Fitness 2017

Fuente: <https://www.vitonica.com/entrenamiento/las-nuevas-tendencias-en-fitness-y-salud-para-2017-segun-la-acsm>

American College of Sports and Medicine (ACSM) analizó las tendencias en fitness desde el 2013 hasta hoy. Se ha visto en los 2 últimos años que la tendencia se ha mantenido sobre todo en los 5 primeros puestos (2017): Tecnología *wearable*, entrenamiento con peso corporal, entrenamiento de alta intensidad por intervalos (HIIT), profesionales del fitness, formados, certificados y con experiencia, y el que tuvo un ligero cambio de cuarto a quinto puesto fue el entrenamiento de fuerza. Además, se ha podido ver que en el año 2017 se incorpora a la lista el ejercicio como medicina, situándose en una posición muy alta en la tabla de tendencias.

Asimismo, se puede ver que el “*Bootcamp*” ha salido de la lista el último año, de igual manera han perdido popularidad, viéndose reflejado en estos análisis que desde el año 2016 ya no consta como una tendencia el entrenamiento de niños para la prevención y tratamiento de la obesidad, programas de incentivos para trabajadores, y desde el año 2014 se eliminó de la lista las actividades de baile y zumba.²¹

Según la BBC se hizo un artículo que citaba a un estudio científico realizado por Imperial College de Londres donde aseguraban que existe más personas con sobrepeso que desnutridas, después de realizar un estudio alrededor de 186 países entre los años 1975 al 2014 cerca de 20 millones de personas los datos arrojaron que la cifra en hombres se disparó de 3,2% a 10, 8% y en mujeres de 6,4% a 14,9% de personas obesas en el mundo. Este estudio muestra lo sedentarios y mal alimentados que las personas están en la actualidad, es por eso que esta tendencia en los últimos años se ha visto con más fuerza.

Según un artículo publicado por el diario el tiempo, la investigación realizada por La Encuesta Nacional de Salud (Ensanut 2014) en el Ecuador 6 de cada 10 adultos sufren de obesidad, en estadísticas existen más mujeres con este problema con un porcentaje de 27, 6% y en hombres con un 16,6% los estudios demostraron que esto no está relacionado con la pobreza. El estudio relaciono directamente a la mala alimentación que se tiene.

Por otro lado también se puede hablar de una publicidad falsa que, en especial las compañías de ropa, han generado y en ellas se ve reflejado “el cuerpo perfecto”, en estas se ve a la mujer y al hombre con las medidas acorde a los parámetros que ciertos modelos han impuesto, entre estos se encuentran, por ejemplo para hombres: brazos fornidos, abdomen con el “*six pack* de cuadritos”, una espalda gruesa en la parte superior; para las mujeres es un poco más exigente debido a que sus brazos deben ser delgados, sus pechos deben tener una medida superior a las 86cm, su cintura no puede sobrepasar de 61cm y sus glúteos deben tener más de 86cm además de eso tener unas piernas largas y esbeltas. Las marcas de lencería como Victoria Secret (mujeres) y Kelvin Clain (principalmente de hombres) muestran modelos con los parámetros antes mencionados y según la psicología los seres humanos son

²¹ (ACSM, 2016)

influenciables, entonces se toma en cuenta esta publicidad para poder estar de acuerdo a la moda generada, de igual manera se puede encontrar este tipo de comportamiento en reinados de belleza.

Existe una ola de mujeres feministas que quieren combatir este problema de “cuerpo perfecto” y muy pocas de ellas (modelos) han dado el gran paso de mostrar al mundo que esas medidas anteriormente expresadas no son más que una moda impuesta, sin embargo, este pequeño grupo de mujeres lo único que hacen es mostrar al mundo que no se deben privar de todo, tan solo llevar una vida sana pero sin estereotipar la belleza además de ellas las tiendas han visto la necesidad de hacerlo por el tema de imagen y ventas ya que están conscientes que este grupo de mujeres con el cuerpo perfecto es menor al de mujeres con libras demás.

Hoy en día se habla mucho sobre la alimentación y ejercicio que se realiza, pues el descuido de estas se relaciona cada vez más con varias enfermedades (diabetes, cáncer, ovarios poliquísticos, enfermedades cardiovasculares, etc.). Muchos médicos se han puesto de acuerdo con recetar una dieta sana y por lo menos 3 veces a la semana realizar ejercicio. Estas dos variantes (ejercicio y alimentación) se ven relacionadas directamente ya que es un hecho que las personas que hacen ejercicios cambian sus hábitos alimentarios y toman mayor conciencia del bienestar que se adquiere.

Después de varios acontecimientos se ha podido decir que la ciudad de Cuenca tiene una sociedad de tendencias y se deja influenciar mucho por la moda. Se ha podido observar y constatar por medio de las entrevistas realizadas que cada vez existen más personas que están conscientes de cuidar su cuerpo y no solo en el ámbito de ejercicios sino también en la parte nutricional que incluye consulta con expertos o licenciados en nutrición, así como en la elección de sus alimentos. En cuanto a elegir sus alimentos cada día se puede ver que existen más emprendimientos que muestran productos que satisfacen a esta necesidad. Por todas razones se ha podido llegar a creer que es una oportunidad para crear océanos azules en industrias muy saturadas.

3.2.2.4 Tecnología

Es notorio el avance tecnológico que ha existido en todo el mundo en los últimos años, desde aparatos electrónicos o gadgets hasta software con grandes innovaciones que cada vez se vuelven más una necesidad dentro de esta sociedad. Las grandes industrias tecnológicas también han visto una oportunidad en la tendencia creciente hacia el Fitness y se han enfocado en gran medida al desarrollo de productos para este perfil de clientes.

Como se vio anteriormente lo que actualmente está mandando en el mundo Fitness es la tecnología *wearable*, que es la tecnología que se viste o se usa como accesorios, lo más común es ver a personas con su smartwatch que le permite tener un registro sobre su modo de vida, es decir: conteo de las calorías, pasos, ritmo cardíaco, ciclos de sueño, e incluso hasta GPS o rastreo geo satelital, entre otros. Asimismo, existen otros gadgets como pulseras y anillos con la misma función, que se activan incluso ya con la huella digital, entre otras de las funcionalidades se pueden abrir puertas electrónicas, encender vehículos, pagar sin sacar la tarjeta de crédito, cargar y descargar cualquier tipo de archivo. Ejemplos de smartwatch son: *Moto 360*, *Apple Watch*, *Samsung Gear S*, *Garmin Vivoactive*, *Garmin Swin*, *Fitbit Surge*, *Adidas Smart Run*, entre los más reconocidos, con pequeñas variantes entre uno y otro para todos los gustos y preferencias.

Las grandes firmas de ropa deportiva como Nike y Adidas no se podían quedar sin innovar en tecnología, por lo que desarrollaron sensores: Nike+ y miCoach respectivamente. De esta manera todos los movimientos realizados con los pies, en el caso del calzado deportivo, quedarán en un registro y serán cualificados, ya sea corriendo, práctica de baloncesto o fútbol. Dentro del fútbol también se puede encontrar el balón *Adidas Smart Ball*, con varios sensores de gran utilidad para obtener datos como velocidad del disparo, fuerza, zonas de golpeo, etc., todo esto para poder medir el progreso y mejorar con valores reales. Lo mismo sucede en el tenis con la marca fabricante de raquetas Babolat, con su raqueta *Babolat Play Pure Drive*.

Para complementar esta tecnología inteligente, además se han desarrollado aplicaciones de fácil acceso que ayuda, de igual forma, a llevar un registro de la

actividad deportiva. Claros ejemplos son: Nike+ Running, El pack Runtastic, RunKeeper, Endomondo, Strava, MyFitnessPal, entre otras.²²

Además, ya se han creado otros inventos, como ropa que guía los movimientos para aprender a jugar algún deporte, sobre todo el golf, los corredores no se quedan atrás, hay sudaderas con leds que alumbran en la oscuridad y adicional a esto contabiliza los kilómetros recorridos, calorías quemadas y su desempeño.

En cuanto a la medicina, se han desarrollado sensores de suma ayuda para ciertas enfermedades, por ejemplo, detectan el nivel de glucosa de un paciente con diabetes, y en caso de haber una disminución, un dispensador electrónico inyecta de manera inmediata la cantidad necesaria para cumplir con los requerimientos. Esta información es enviada al ordenador del médico de cabecera para que tenga conocimiento y pueda saber cómo actuar.²³

Todas las industrias se dirigen hacia un mundo tecnológico, por lo que hay que estar a la vanguardia de estos cambios e innovaciones diarias que se dan, las nuevas generaciones cada vez son más amantes e incluso dependientes de la tecnología, de un aparato que le indique qué hacer e incluso de un mundo virtual.

Aunque actualmente es muy costoso para un centro deportivo adquirir el tipo de tecnología *wearable*, es de gran importancia empezar a pensar en los beneficios que implica la implementación de la misma, como mayor control en los progresos e incluso agilización en los procesos de los instructores y nutricionistas. Por el momento se puede concientizar a las personas sobre el uso de la misma e incluso puede ser una oportunidad de negocio adicional.

3.2.2.5 Ambiente

El Ecuador por medio del Ministerio del Medio Ambiente hace lo posible por proteger el espacio que rodea, existen varias leyes que hace que las empresas sean más conscientes de lo que pasa fuera de ellas. Una de ellas y la más vista, no solo en empresas sino en todo el Ecuador, es el reciclaje de desechos, los mismos que tienen que ser seleccionados por: orgánicos, inorgánicos y plásticos. Desde luego las

²² (Rivera, 2016)

²³ (Anónimo, Dispositivos Wearables, 2014)

empresas deben ser amigables con el medio ambiente, es decir, la maquinaria que se utiliza debe estar en buen estado y realizar constante mantenimiento para evitar la contaminación, de igual manera para su fabricación y de otros suministros y equipos (papel, plástico, esferos, computadoras, tinta, impresora, televisores, luz, agua, etc.) que se ocupan materiales altamente contaminantes para el ambiente y aunque directamente no lo afecte, por la globalización se ve involucrado en este problema.

A pesar de esto, existen algunos deportes que pueden llegar a ser contaminantes cuando son de explotación natural, pueden ser acuáticos, aéreos, terrestres o mixtos, siendo estos sus principales efectos:

A) Actividades acuáticas

- Modificación y destrucción del paisaje.
- Contaminación por vertido de residuos.
- Contaminación acústica.
- Contaminación estética o visual.
- Contaminación atmosférica.
- Contaminación "sociológica", asociada a fenómenos de aculturación.
- Extinción y/o reducción de flora y fauna.
- Alteración de los ecosistemas marinos, fluviales o lacustres.
- Destrucción y/o deterioro del patrimonio histórico-artístico.

B) Actividades aéreas

- Contaminación estética o visual, por acumulación de aparatos en vuelo en una zona.
- Contaminación acústica de los aparatos a motor.

-Destrucción o modificación de ecosistemas típicos en las zonas de despegue y aterrizaje masivos.

-Alteración en la dinámica de los ecosistemas y en el comportamiento animal, especialmente de la avifauna por el desplazamiento de las zonas de cría de ciertas rapaces, pérdida y abandono de nidos, etc.

-"Contaminación "sociológica", por aculturación.

- Contaminación atmosférica por emisiones de los aparatos a motor.

C) Actividades terrestres

-Modificación y destrucción del paisaje derivado de la construcción de instalaciones asociadas con la práctica de este tipo de actividades, zonas de acampada, circuitos de bicicleta de montaña, senderos, zonas de orientación, etc.

-Contaminación por vertido de residuos, especialmente sólidos: grupos excursionistas, campistas, etc.

-Contaminación acústica derivada de los vehículos a motor o de la excesiva concentración de practicantes en una zona determinada).

-Contaminación estética o visual asociada a todos éstos tipos de impacto ambiental.

-Contaminación "sociológica".

-Contaminación atmosférica emisiones vehículos a motor o de instalaciones asociadas a este tipo de prácticas.

-Posibilidad de originar incendios forestales por actividades derivadas de la marcha, la acampada, etc.

-Destrucción o deterioro del patrimonio histórico-artístico o incluso geológico a los visitantes de determinadas zonas naturales no les está permitido llevarse ni las piedras. Legislación referente a Espacios Naturales Protegidos.

-Alteración de la dinámica de los ecosistemas, a nivel geológico -erosión-, botánico y faunístico.

D) Actividades mixtas

- Contaminación acústica por aparatos con motor.
- Contaminación por vertidos y abandono del material.
- Contaminación estética o visual.
- Modificaciones en la dinámica de los ecosistemas afectados.
- Contaminación "sociológica".
- Modificación o destrucción del paisaje.
- Contaminación atmosférica y emisiones de vehículos a motor.²⁴

Otro campo de estudio en el tema ambiental es la agricultura y la ganadería. Al ser estas actividades económicas fuertes dentro del país, los productores buscan el crecimiento y madurez en el menor tiempo posible por lo que han incurrido en el uso de químicos y fertilizantes que pueden ser dañinos para el ecosistema y todos los seres vivos. Los daños se pueden ver en la contaminación de los ríos (agua), aire y suelo; también afecta en el valor nutritivo de animales, vegetales y frutas. Por ejemplo, el ganado se alimenta del pasto ya contaminado y no tiene los requerimientos necesarios por lo que es necesario suplementar con químicos para completar el desarrollo, de igual manera sucede con el agua. Su leche tampoco va a estar en óptimas condiciones para el consumo, y a pesar de eso en las fábricas les procesan con más químicos y todo se vuelve artificial, de igual manera existe un suero de leche como residuo de muchas industrias lácteas que es botado muchas veces al río siendo altamente contaminante.

²⁴ (Rebollo Rico & Feriche Fernández, 2002)

Para el centro Fitness, esto no representa una gran amenaza, sin embargo, el uso de energía, agua, e incluso la contaminación auditiva puede causar un daño para el ambiente, por lo que se debería buscar una manera de poder reducir esto y ser más responsables socialmente aparte de poder tener una imagen más amigable con el mundo, pudiendo conseguir grandes ventajas competitivas en esta industria. Asimismo, los desperdicios que se han descubierto que pueden ser altamente nutritivos, entre ellos el lactosuero podría tener algún proceso para transformarlo en algo útil para la humanidad.

4 Capítulo 4: Estratégicas

En este capítulo se desarrollarán estrategias de crecimiento integral para un centro Fitness en la ciudad de Cuenca luego de haber hecho todo un estudio de la industria y el entorno, pudiendo encontrar las fortalezas de la competencia para igualarlos o superarlos, de igual manera se han logrado identificar oportunidades para poder mejorar y estar considerado como el mejor y más completo centro dentro de la ciudad. De esta manera se diseñarán tablas que permitan encontrar e identificar fácilmente las estrategias y sus principales variables: estrategia, procedimiento o acción, tiempo de implementación, control y presupuesto. A continuación, se explicará las variables mencionadas.

- Estrategia: Nombre de la estrategia que se va a desarrollar, sale a partir de las oportunidades que se han identificado tras el análisis.
- Procedimiento/Acción: Detalle del proceso o conjunto de acciones que se deben llevar a cabo para que cumpla la estrategia y poder alcanzar los objetivos esperados.
- Tiempo de implementación: Tiempo que pueden tardar las actividades previas a desarrollar para la implementación o inicio de la estrategia.
- Control: Quién controla y sus mecanismos para identificar el correcto funcionamiento y desarrollo de las estrategias implementadas.
- Presupuesto: Cantidad de dinero que se requiere para la implementación de la estrategia.

Una vez explicado estos temas se puede continuar con la creación de estrategias, las cuales estarán clasificadas por unidades de negocio, las 2 existentes: deportiva y nutricional, y adicional a esto se ha propondrá otra que se detalla posteriormente: Supermercado. También se verán estrategias generales para todo el centro *Fitness*.

4.1 Unidad de negocio 1: Deportivo

La tesis se ha desarrollado en base a 2 unidades de negocio, deportiva y nutricional. En cuanto a la primera parte, se ha investigado a través de entrevistas, grupos focales e inspecciones, las carencias y fortalezas que tienen cada uno de estos centros deportivos. De esta forma se ha visto conveniente tomar estas deficiencias como un punto de partida, no solo para mejorar los servicios (cantidad y calidad de instructores), sino encontrar oportunidades de crecimiento mediante el desarrollo de estrategias que logren hacer un mejor centro deportivo, así como poder ser competitivos dentro de esta industria.

Para desarrollar estas estrategias se debe tomar en cuenta que dentro del centro fitness se ampliará el portafolio de deportes, es decir, agregar actividades que se encuentren en boga en la actualidad, innovando constantemente y sacando las que pierden acogida.

4.1.1 “T” grande y “t” pequeña

Tabla 4:1 Control de ingreso por medio de maquinaria tecnificada

Deportivo (t Pequeña)	
Estrategia:	Control de ingreso por medio de maquinaria tecnificada.
Procedimientos/ Acción:	Adquisición de sensor de huellas dactilares y equipos de computación, para controlar el ingreso, asistencia, fechas de cancelación.
Tiempo de implementación:	El tiempo de entrega del producto puede durar de 1 a 2 semanas dependiendo el stock del proveedor y dado a que es en Guayaquil podría durar menos tiempo. en cuanto al tiempo de instalación

Deportivo (t Pequeña)	
Control:	La recepcionista se encargará de verificar el uso correcto del equipo. Se realizará mantenimiento semestral para el buen funcionamiento.
Presupuesto:	Costo de maquinaria: <ul style="list-style-type: none"> ● Sensor: ● Equipo de computación: \$1.004 Costo de instalación: \$250 Costo de mantenimiento: \$70



Imagen 4:1 Sensores de huella digital

Fuentes: <http://taurusecuador.com/producto/ac-5000/>

<http://taurusecuador.com/producto/foh02/>



Fuente: https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-413212318-portatil-lenovo-core-i7-6500u-_JM

Tabla 4:2 Información de los clientes en pantallas

Deportivo (T grande)	
Estrategia:	Información de los clientes en pantallas.
Procedimientos/ Acción:	Con la ayuda del sensor de huellas dactilares, el desarrollo de un software y la implementación de 3 pantallas dentro del centro. El software permitirá ingresar a un sistema donde se almacenen los datos de clientes de forma manual, proceso que estará a cargo de la recepcionista. Los clientes podrán encontrar información personal como: nombre, edad, peso, estatura, IMC, rutinas (realizadas y futuras) y avances (rendimiento). De esta manera el cliente puede encontrar una motivación al ver su progreso y a la vez se puede agilizar el trabajo de los instructores ya que los alumnos ya sabrán lo que

Deportivo (T grande)	
	tienen que hacer cada día. Los delegados del desarrollo de las rutinas serán los instructores, bajo un análisis personalizado y dependiendo de los objetivos de alumno.
Tiempo de implementación:	La entrega e instalación de las pantallas durará aproximadamente 2 días. El desarrollo del software puede tomar hasta una semana.
Control:	Como ya antes se ha mencionado será controlado por recepcionistas la máquina de ingreso, pero para el desarrollo de rutinas estará a cargo de los instructores y una deportóloga.
Presupuesto:	3 Pantallas (Samsung Smart 43"): cada una a \$629 Software: \$250 Total \$ 2137



Imagen 4:2 Smart TV

Fuente: <https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-413216752-televisor-samsung-smart-tv-led-43-full-hd-nueva-con-garantia- JM>

Tabla 4:3 Clases Virtuales

Deportivo (T grande)	
Estrategia:	Clases virtuales
Procedimientos/ Acción:	Se desarrollarán clases grabadas en vivo de baile, <i>functional training</i> , yoga, entre otras, que se transmitirán a ciertas horas dependiendo de cómo corresponda. Estas clases serán guardadas por 24 horas en la nube para que personas que no hayan podido asistir a su clase real ni virtual en vivo, tengan la opción a una clase repetida. Para poder acceder se necesitará ingresar un código de usuario y contraseña, de tal manera que si no se encuentran al día en sus pagos no podrán hacer uso de este servicio. Se realizará con una cámara estática con pedestal y micrófono y el instructor encargado de dar la clase será el responsable de iniciar la transmisión. Se podrá ingresar a través de la aplicación móvil, redes sociales y la página de la institución.
Tiempo de implementación:	Se tardará 2 días incorporar este nuevo sistema, en cuanto al ingreso con usuario y contraseña.
Control:	Al final de cada clase se dará una opción a calificar el sistema, datos que serán controlados por el Ing. de Marketing. Se realizará actualizaciones constantes al software.
Presupuesto:	Se necesitará pagar el desarrollo del software para estas funciones, que no supera los \$50.

Deportivo (T grande)	
	<p>Costo de iPad: \$1.049</p> <p>Micrófono: \$ 94,08</p>

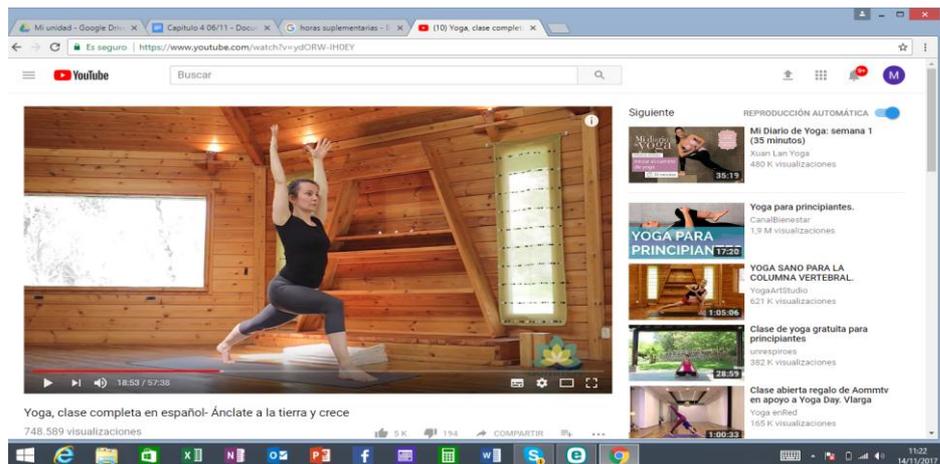


Imagen 4:3 Clases virtuales

Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=ydORW-IH0EY>



Imagen 4:4 Micrófono y iPad

Fuentes: <http://www.steren.com.co/microfono-inalambrico-vhf-de-solapa-o-diadema.html>

https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-413633526-ipad-pro-105-256gb-wifi-4g-aceptamos-todas-las-tarjetas-_JM

Tabla 4:4 Manejo de Redes Sociales

Deportivo (T grande)	
Estrategia:	Manejo de Redes Sociales.
Procedimientos/ Acción:	Tanto Facebook, Instagram y Snapchat son influyentes en la vida cotidiana de las personas por lo tanto tener un manejo excelente de redes sociales hace la diferencia con los demás competidores. En el caso de la implementación de esta estrategia se plantea postear fotos del centro tanto de la parte deportiva, así como de la nutricional, supermercado, etc. Así como mostrar beneficios de llevar una vida sana.
Tiempo de implementación:	Externo: Inmediato. Interno: Capacitación por una semana.
Control:	Ing. Marketing Se controlará a través de incremento de clientes.
Presupuesto:	Externo: Marcelo López: \$ 180 incluye sesión de fotos. (Contratación con personas externas) Interno: Salario recepcionista: \$ 375 (Básico)

4.1.2 Tercera Ola

Tabla 4:5 Motivación externa inconsciente

Deportivo (Tercera Ola)	
Estrategia:	Motivación externa inconsciente
Procedimientos/ Acción:	<p>Se tomará medidas de las paredes para la instalación de espejos, de tal manera que las personas vean su cuerpo y sus cambios como motivación.</p> <p>Las luces, se encargará un eléctrico, se ubicarán de manera estratégica para crear efectos de sombra en los músculos y se noten exagerados.</p> <p>Se sugiere que por cada 100 metros cuadrados se incorporen 2 parlantes, para que abarque todo el espacio de manera envolvente con música del momento que estimule a la expulsión de adrenalina.</p>
Tiempo de implementación:	5 días.
Control:	La administración hará chequeos visuales y mantenimiento cuando lo requiera.
Presupuesto:	<p>Parlantes: $\\$289 * 2 = \\578</p> <p>Luces: \$400</p> <p>Espejos: \$800</p>

Deportivo (Tercera Ola)	
	Total: \$ 1.778

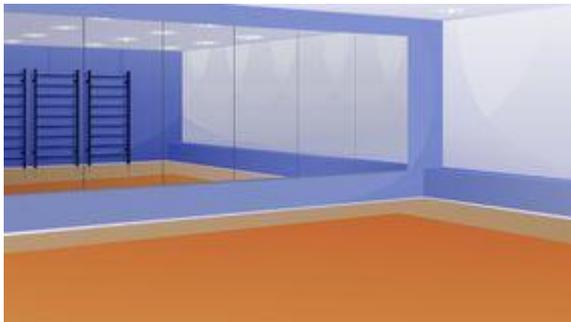


Imagen 4:5 Espejos

Fuente: <https://es.dreamstime.com/illustration/espejos.html>



Imagen 4:6 Parlantes

Fuente: https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-413452767-parlantes-activa-pasiva-ax-gratis-pedestal-y-mic-inc-iva-_JM

Tabla 4:6 Horarios de atención

Deportivo (Tercera Ola)	
Estrategia:	Horarios de atención.
Procedimientos/ Acción:	<p>Los horarios de atención serán de lunes a viernes a partir de las 5am hasta las 11pm en cuanto al gimnasio.</p> <p>Los sábados y domingos de 8am a 4pm</p> <p>Para las clases dirigidas como <i>spinning</i>, <i>personal training</i>, <i>functional training</i>, <i>steps</i> entre otros serán flexibles los horarios según los consumidores.</p> <p>Según la ley las personas pueden realizar a la semana hasta 12 horas extras y pueden trabajar 5 días a la semana con 2 obligatorios de descanso por lo que se sugiere:</p> <p>Por lo menos 3 instructores de planta.</p> <p>Los horarios de lunes a miércoles deben ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Instructor 1 > 05:00 a 13:00. · Instructor 2 > 06:00 a 09:00 y 18:00 a 23:00. · Instructor 3 > 13:00 a 21:00. <p>Horarios para jueves a viernes</p> <ul style="list-style-type: none"> · Instructor 1 > 05:00 a 15:00. · Instructor 3 > 15:00 a 23:00. <p>Horarios para sábados y domingos</p> <ul style="list-style-type: none"> · Instructor 2 > 08:00 a 16:00.

Deportivo (Tercera Ola)	
Tiempo de implementación:	Inmediato
Control:	A través de la máquina de ingreso se podrá controlar.
Presupuesto:	Salario de un instructor \$400

Tabla 4:7 Capacitación para instructores

Deportivo (Tercera Ola)	
Estrategia:	Capacitación para instructores.
Procedimientos/ Acción:	Contratación de profesores, capacitadores o expertos en el área de deportes para actualizar a los instructores sobre las tendencias <i>Fitness</i> , así como para corregir posturas, calentamientos, estiramiento o repeticiones que se necesita para trabajar de manera correcta el cuerpo. Las capacitaciones se deben realizar por lo menos 2 veces al año y la cátedra debe ser de 40 horas en adelante para que puedan ser certificadas, además gracias a esto se obtendrán descuentos especiales.

Deportivo (Tercera Ola)	
Tiempo de implementación:	Tarda aproximadamente 3 meses en negociación y traslado.
Control:	Las capacitaciones deben ser programadas por un el jefe del área de recursos humanos, controlada por el jefe del área de deportes y verificar el administrador a cargo de la empresa.
Presupuesto:	\$1.600



Profesor/es Juan Francisco Marco Satorre

Tutor Juan Francisco Marco Satorre

Tipo Curso online

Plazo máx. 7 meses

Próxima convocatoria **Horas Lectivas** 225 horas

Precio ~~595€~~ **375€**

Tasas de certificación al finalizar: 60€

Imagen 4:7 Publicidad de capacitación

Fuente: <http://altorendimiento.com/curso/curso-instructor-fitness/>

Tabla 4:8 Instructores personalizados

Deportivo (Tercera Ola)	
Estrategia:	Instructores personalizados.
Procedimientos/ Acción:	Un instructor está encargado de llevar a cabo, por un tiempo limitado, las actividades físicas para una sola persona es decir un instructor con un estudiante.
Tiempo de implementación:	Inmediato
Control:	Jefe del área de deportes
Presupuesto:	Mensualidad del instructor correspondiente \$400.



Imagen 4:8 Instructor personal

Fuente: <https://www.cambiatufisico.com/vivir-del-fitness-como-entrenador-personal/>

4.1.3 Ventaja Competitiva

Tabla 4:9 Evaluación inicial

Deportivo (Ventaja Competitiva Sostenible en el Tiempo)	
Estrategia:	Evaluación inicial
Procedimientos/ Acción:	Los instructores y el deportólogo, están capacitados para hacer una evaluación inicial a los estudiantes en cuanto a simetrías, postura estática, fuerza, elasticidad, entre otros. Esto se realiza con el desarrollo de ciertos ejercicios que ponen en evidencia ciertas anomalías para poderlas corregir y desarrollar las rutinas ideales y personales para cada alumno.
Tiempo de implementación:	La implementación de esta estrategia puede llevarse a cabo de inmediato, solo demora el tiempo de la evaluación en sí.
Control:	El deportólogo deberá revisar el trabajo que realizan los instructores de manera constante para poder mantener buena calidad en este servicio adicional.
Presupuesto:	Este servicio se encontrará dentro de las funciones de los instructores, por lo que no significa un costo adicional.



Imagen 4:9 Evaluación inicial

Fuente: <http://mariafernandamulticolor.blogspot.com/2010/09/>

Tabla 4:10 Capacitación a alumnos

Deportivo (Ventaja Competitiva)	
Estrategia:	Capacitación a alumnos
Procedimientos/ Acción:	<p>Se realizarán capacitaciones para público en general donde se enseñará el correcto movimiento de las articulaciones, calentamiento y su importancia, elongación, desarrollo de ejercicios con peso y sin peso y sus respectivas funciones.</p> <p>Se impartirán capacitaciones trimestrales, un día sábado, donde se dará teoría y práctica. Los miembros del centro tendrán libre acceso y las personas externas pagarán un valor accesible. Esto permitirá reducir lesiones, cansancio muscular, estancamiento, a más de agilizar el trabajo de los instructores dentro del centro.</p>

Deportivo (Ventaja Competitiva)	
Tiempo de implementación:	Se podrá implementar en un período de 3 tres meses, mientras se capacita al instructor en estos temas, además de aprender a expresarse.
Control:	La recepcionista realizará encuestas de satisfacción y los instructores verán entre semana si los alumnos practican lo enseñado.
Presupuesto:	Se requiere inversión de \$200 para capacitaciones.



Imagen 4:10 Capacitación a alumnos

Fuente: <https://www.urgente24.com/198115-cursos-seminarios-congresos-capacitacion>

Tabla 4:11 Motivación: ambiente amigable

Deportivo (Ventaja Competitiva Sostenible en el Tiempo)	
Estrategia:	Motivación: ambiente amigable
Procedimientos/ Acción:	Desarrollar actividades sociales como paseos los días sábados, campamentos en feriados, parrilladas, crear un grupo en Facebook y WhatsApp con los integrantes del centro para fomentar el compañerismo, donde se enviarán motivaciones diarias y se podrá socializar y conocer con los miembros, de tal manera que aparte de ser un lugar de ejercicio y alimentación, se convierta en un espacio de amigos. Además, de esta manera se enseña una forma de divertirse diferente a la que está acostumbrada la sociedad cuencana actual, de tal forma que no vean como aburrida la manera que implica cuidar los progresos.
Tiempo de implementación:	El desarrollo de estas actividades se puede empezar de inmediato, sin embargo los resultados pueden tardar hasta un mes.
Control:	Se controlará la eficiencia de esta estrategia con la satisfacción de los clientes mediante encuestas.
Presupuesto:	No se requiere de una inversión inicial para esto, cuando se desarrollen actividades externas se pedirá colaboración de los alumnos para llevarlas a cabo.



Imagen 4:11 Actividades sociales

Fuente: <http://www.viveusa.mx/articulo/2015/05/26/destinos/campamentos-de-verano-para-adultos>

<http://www.geaventura.com/actividades/campamentos>



Imagen 4:12 Facebook y WhatsApp

Fuente: <https://www.tuexpertoapps.com/2017/08/28/por-que-ha-aparecido-un-nuevo-icono-de-whatsapp-en-mi-perfil-de-facebook/>

Tabla 4:12 Convenio con transporte

Deportivo (Ventaja Competitiva)	
Estrategia:	Convenio con transporte
Procedimientos/ Acción:	Se conversará con varias empresas de transporte para hacer negociación y una alianza, en que los alumnos del centro ocupan su servicio exclusivamente a cambio de un descuento. Se crearán planes mensuales para personas que tienen dificultad para llegar al local.
Tiempo de implementación:	Tomará aproximadamente 2 semanas entre análisis y negociación.
Control:	La recepcionista deberá hacer entrevistas para calificar el servicio externo.
Presupuesto:	No se necesita de presupuesto inicial.



Imagen 4:13 Convenio con transporte

Fuente: <http://tepadirectorio.blogspot.com/2014/08/taxis-telefonos.html>

Tabla 4:13 Competencias internas y nacionales

Deportivo (Ventaja Competitiva)	
Estrategia:	Competencias internas y nacionales
Procedimientos/ Acción:	Se realizará competencias entre los alumnos del centro para sacar una selección que represente al gimnasio en competencias nacionales. Esto motivará a todos los clientes constantemente y se verán mayores progresos en la gente, además el centro organizará competencias grandes a nivel nacional, esto hará crecer el nombre del gimnasio. Para concursar se deberán inscribir a través de la página, los miembros del centro no pagarán, los externos sí. Para las competencias nacionales se pedirá auspicios de empresas grandes del país.
Tiempo de implementación:	Tardará aproximadamente 3 meses, hasta que la gente se prepare y organizar todo para la competencia.
Control:	La administración deberá realizar encuestas de satisfacción.
Presupuesto:	Se requerirá aproximadamente de \$1500 para los nacionales. Para las competencias internas se necesitará solamente para los premios que solo serán algo simbólico.



Imagen 4:14 Competencias

Fuente: <http://www.epa.com.py/2015/05/30/fabi-martinez-se-posiciona-en-segundo-lugar-en-una-competencia-mundial-de-fitness/>

Tabla 4:14 Limpieza

Deportivo (Ventaja Competitiva)	
Estrategia:	Limpieza
Procedimientos/ Acción:	Se realizará limpieza 3 veces al día, especialmente área de baños vestidores y duchas, se realizará convenio con empresa de limpieza para este servicio. Se invertirá en ambientales automatizados para que expulsen fragancia cada cierto tiempo.
Tiempo de implementación:	Toma 3 días en analizar posibles proveedores para contratar sus servicios.

Deportivo (Ventaja Competitiva)	
Control:	Será realizado por la administración una vez al día, además de encuestas de satisfacción de clientes.
Presupuesto:	Se necesita alrededor de \$180 mensual de limpieza y \$25 de máquinas ambientales.



Imagen 4:15 Dimplos

Fuente: <http://www.dimplos.com/es/>

Tabla 4:15 Hidratación por cuenta del centro

Deportivo (Ventaja Competitiva)	
Estrategia:	Hidratación por cuenta del centro.
Procedimientos/ Acción:	Realizar ejercicio requiere no solo de tener una buena alimentación o hacer de manera cuidadosa los movimientos sino también de hidratar al cuerpo lo necesario, por lo que la empresa se encargará de tener bebedores en todas las áreas.
Tiempo de implementación:	Dos días.
Control:	Administrador.
Presupuesto:	Purificador de agua \$850 Costo de mano de obra: \$25 Cotización de mantenimiento: \$150 Total: \$1.025



Imagen 4:16 Bebedero

Fuente: https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-413451339-bebedero-de-agua-acero-inoxidable-inc-purificador-agua-_JM

Tabla 4:16 Mejoras en infraestructura

Deportivo (Ventaja Competitiva Sostenible en el Tiempo)	
Estrategia:	Mejoras en infraestructura
Procedimientos/ Acción:	<p>Se deberá crear áreas de ventilación para el lugar, sobre todo el área deportiva, baños y cocina. Para esto se contratará los servicios de un arquitecto y se hará la adquisición de los ventiladores para su instalación.</p> <p>De igual manera se creará un espacio de duchas con la ayuda del mismo arquitecto y la compra de los materiales necesarios. También se necesitará asistencia eléctrica para instalación de secadoras de cabello en las duchas de mujeres.</p>

Deportivo (Ventaja Competitiva Sostenible en el Tiempo)	
	<p>Se hará una ampliación de parqueadero con señalización indicada para optimizar el espacio.</p> <p>Se contratará a un carpintero para que fabrique casilleros para los alumnos.</p>
Tiempo de implementación:	Tardará aproximadamente 8 días laborales.
Control:	La administración hará controles visuales, así como encuestas por parte de los clientes.
Presupuesto:	<p>Albañiles (120 horas): \$1,56 x 120 > \$187,50</p> <p>Carpintería: \$400</p> <p>Materiales: \$4.540</p> <p>Total: \$ 5.127,50</p>



Imagen 4:17 Ventilación

Fuente: <http://www.orueiturgintza.com/climatizacion/ventilacion/>



Imagen 4:18 Casilleros

Fuente: <http://www.gimnasioarian.com/nuestras-instalaciones/otros/>



Imagen 4:19 Parqueadero

Fuente: <http://www.colmayor.edu.co/load.php?name=Paginas&id=692>

Tabla 4:17 Objetos personalizados

Deportivo (Ventaja Competitiva)	
Estrategia:	Objetos personalizados
Procedimientos/ Acción:	Se dará a los clientes termos y toallas con el nombre de cada uno y el logo institucional, de tal forma que se pueda crear una identidad con los alumnos y un sentido de pertenencia. De esta manera se complementa el termo con los bebederos que se instalarán, y la toalla deberá usarse siempre por temas

Deportivo (Ventaja Competitiva)	
	de higiene, los clientes podrán dejar su toalla los días martes y viernes para limpieza y desinfección.
Tiempo de implementación:	3 meses hasta que llegue la importación.
Control:	El Ingeniero en Marketing será el encargado de verificar el posicionamiento de la marca y la satisfacción de los clientes.
Presupuesto:	Tomatodos: \$1.200 (1.000 unidades) Toallas: \$500 (1.000 unidades) Total: \$1.700



Imagen 4:20 Tomatodo y toalla

Fuentes: <http://simple.ripley.com.pe/o2cool-tomatodo-prism-pop-up-710ml-2021174106303>

<http://www.siguiendedestino.com/toallas-de-secado-rapido-la-mejor-toalla-para-viajar/>

4.1.4 Orquestación estratégica

Tabla 4:18 Aplicación para Smartphone

Deportivo (Orquestación Estratégica)	
Estrategia:	Aplicación para Smartphone
Procedimientos/ Acción:	Se contratarán los servicios de un ingeniero en sistemas para que desarrolle una aplicación donde el usuario deberá ingresar con su nombre de usuario y contraseña, de tal manera que solo podrá usar en caso de haber cancelado su mensualidad. Aquí podrá ver su rutina, registrar avances (fuerza, peso, repeticiones, medidas), ver ejercicios diferentes y las partes que trabaja del cuerpo, la cantidad recomendada de alimentos dependiendo del desgaste físico de la rutina, etc.
Tiempo de implementación:	El ingeniero tardará aproximadamente una semana en desarrollarla.
Control:	Calificación de la aplicación en las tiendas virtuales.
Presupuesto:	El desarrollo de la aplicación costará aproximadamente \$350.



Imagen 4:21 Tiendas virtuales

Fuente: http://www.mimovistarpa.com/2013/07/03/que_es_un_smartphone/

4.1.5 Océano Azul

Tabla 4:19 Instructores a domicilio

Deportivo (Océano Azul)	
Estrategia:	Instructores a Domicilio
Procedimientos/ Acción:	<p>Enviar instructores capacitados y con ética a la casa de los clientes dependiendo del horario que necesiten, así como con los recursos que se necesita para realizar las actividades físicas. Contratación por días con un mínimo de 3 horas a la semana.</p> <p>Al ser un servicio exclusivo el costo de hora es mayor para el consumidor, el transporte y los recursos se cargaran al consumidor final.</p>
Tiempo de implementación:	Inmediato.
Control:	A través encuetas realizadas por la recepcionista.
Presupuesto:	Medio de transporte: \$1.200

4.1.6 Utilidad estratégica

Tabla 4:20 Horarios de atención diferenciado

Deportivo (Utilidad Estratégica)	
Estrategia:	Horarios de atención diferenciado.
Procedimientos/ Acción:	Para las clases dirigidas como <i>spinning</i> , <i>personal training</i> , <i>functional training</i> , <i>steps</i> , bailoterapia entre otros serán flexibles los horarios donde existirá un horario diferente para todas dichas actividades donde será dirigido exclusivamente para mujeres. Analizar las matrículas y según la afluencia de mujeres proponer un horario.
Tiempo de implementación:	Tomará alrededor de 5 días acomodar los horarios.
Control:	Recepcionista, instructor y administrador.
Presupuesto:	Incluye en las funciones de instructores.

Tabla 4:21 Auspicio a deportistas

Deportivo (Pensar en el entorno)	
Estrategia:	Auspicio a deportistas
Procedimientos/ Acción:	Se buscará a deportistas dentro de la ciudad que tengan un buen estado físico y sean influyentes o atraigan a personas hacia la empresa. A ellos se les pagará gastos en competiciones y nutricionistas, tendrán el derecho al uso de las instalaciones a cambio de fotografías publicitarias y la fidelidad con la institución.
Tiempo de implementación:	Tomará aproximadamente 1 semana en analizar las posibles alternativas, después se estima una semana más para la comunicación con los interesados y su respuesta.
Control:	Se encargará el Ing. en marketing de ver los incrementos de clientes e ingresos que generen estos auspicios.
Presupuesto:	Se estima que en promedio mensual, entre alimentación, preparación, gastos en competiciones, y nutricionista, represente un costo de \$150 por auspiciado.

4.2 Unidad de negocio 2: Nutrición

Uno de los datos más importantes que arrojó la investigación es la falta de sinergia que existe entre los nutricionistas y los deportistas, ya que cada uno trabaja por separado cuando en realidad este es un trabajo en equipo y simultáneo. Se cree que esto se da ya que las personas que asisten a las nutricionistas desean bajar de peso en el menor tiempo y eso es lo que venden las expertas en este tema cuando en realidad lo que deberían hacer es concientizar a las personas que no solo es bajar de peso sino llevar una vida más sana por lo que la nutrición debe ir de la mano de la actividad física. Teniendo en cuenta ya este parámetro, se han diseñado estrategias que ayuden a los clientes a mejorar su vida cotidiana.

4.2.1 Ventaja competitiva

Tabla 4:22 Evaluación inicial

Nutricional (VC)	
Estrategia:	Evaluación inicial
Procedimientos/ Acción:	La nutricionista se encargará de hacer una evaluación del paciente para saber sus hábitos, índices de masa corporal, peso, talla, medidas. A partir de esto se realizará el plan alimenticio dependiendo de la rutina deportiva y los objetivo del cliente.
Tiempo de implementación:	Se puede implementar de inmediato.
Control:	La nutricionista misma será la que controla a través de los avances y encuestas por parte de la administración.

Nutricional (VC)	
Presupuesto:	No se necesita de presupuesto adicional al salario de la nutricionista.



Imagen 4:22 Evaluación nutricional

Fuente:

<http://blog.udlap.mx/blog/2015/10/cienciasnutricionunalicenciaturaformaprofesional esmultidisciplinarios/>

4.2.2 Tercera Ola

Tabla 4:23 Postres bajos en calorías

Nutrición (Tercera Ola)	
Estrategia:	Postres bajos en calorías.
Procedimientos/ Acción:	El chef desarrollará fórmulas de postres que contengan la menor cantidad de calorías, para esto se ocupará fruta natural, edulcorante, etc. Se exhibirá en una vitrina al lado de la caja del bar-restaurant. De esta manera se abarcará un mercado al que gusta

Nutrición (Tercera Ola)	
	de cuidarse en la alimentación y a su vez busca algo delicioso.
Tiempo de implementación:	Esto tardará dos semanas hasta el desarrollo de las fórmulas.
Control:	Se controlará a través del incremento de ventas y con encuestas de satisfacción por parte de la administración.
Presupuesto:	Se necesitará únicamente un presupuesto para la materia prima y pruebas, aproximadamente \$200.



Imagen 4:23 Postres sin azúcar

Fuente: <http://www.salud180.com/nutricion-y-ejercicio/3-postres-con-menos-de-80-calorias>

Tabla 4:24 Control de alimentos

Nutricional (Tercera Ola)	
Estrategia:	Control de alimentos.
Procedimientos/ Acción:	<p>El centro quiere concientizar a las personas a dejar de hacer dietas para que empiecen a controlar su alimentación y que la cambien de una manera más sana. Entre las cosas que se van a implementar en esta estrategia es hacer que las personas no contabilicen calorías sino nutrientes para mejorar no solo su figura sino su salud.</p> <p>Dentro de este proceso se enviarán una serie de cambios o tips para cada una de las personas dependiendo de su peso y su actividad física para poder ayudar a su vida cotidiana.</p>
Tiempo de implementación:	1 mes de reclutamiento de nutricionistas.
Control:	Deportóloga
Presupuesto:	Salario de nutricionista: \$500



Imagen 4:24 Control Nutricional

Fuente: <https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcR9WnasbwonQUSqwvUbPRtvnqwelprlrPlpxskfeuHh-AzJ3u-4>

Tabla 4:25 Recetas nutritivas

Nutricional (Tercera Ola)	
Estrategia:	Recetas nutritivas
Procedimientos/ Acción:	<p>Se cree que tan solo con decir los ingredientes las personas van a poder hacer platos ricos y nutritivos.</p> <p>La empresa pretende dar recetas con ingredientes que se deben utilizar y las cantidades que se debe hacer para que un plato sea saludable para los consumidores, dando un valor agregado a su cambio de alimentación.</p> <p>La idea es dar a conocer unas cuantas recetas para que las</p>

	personas aprendan a cocinar sano, esto se hará para quienes utilicen el servicio de nutricionista (constantemente).
Tiempo de implementación:	Un día por receta.
Control:	Chef y nutricionista
Presupuesto:	<p>Recursos que necesiten para la creación de la receta.</p> <p>Tiempo del chef: \$16,66 por día</p> <p>Tiempo de nutricionista: \$16,66 por día.</p> <p>Materia prima: \$15 por día.</p>



Imagen 4:25 Recetas nutritivas

http://estag.fimágenes.com/img/4/2/v/t/C/2vtC_900.jpg

4.2.3 Orquestación Estratégica

Tabla 4:26 Capacitación a alumnos

Nutrición (Orquestación)	
Estrategia:	Capacitación a alumnos
Procedimientos/ Acción:	Se brindarán clases por parte de la nutricionista enseñando temas generales de alimentación para agilizar la obtención de resultados y tener una vida más saludable. Se dará los beneficios de comer ciertos alimentos, las cantidades que se deben comer al día y sus opciones, la importancia del agua, se enseñará a crear de esto un estilo de vida con una dieta balanceada y no las típicas que se escuchan y afectan la salud. Los alumnos del centro podrán asistir gratuitamente, las personas externas deberán cancelar un valor accesible.
Tiempo de implementación:	Se podrá implementar de inmediato.
Control:	Se evaluará con encuestas por parte de la administración.
Presupuesto:	No se necesita de un presupuesto inicial.



Imagen 4:26 Come bien

Fuente: <https://actitudsaludable.net/claves-para-mantener-una-buena-nutricion/>

4.2.4 Océano Azul

Tabla 4:27 Servicio a domicilio

Nutrición (Océano Azul)	
Estrategia:	Servicio a domicilio
Procedimientos/ Acción:	Se hará convenio con la empresa de transporte de alimentos actual, MegaByte, se pagará una comisión sobre la venta, así mismo se podrán hacer los pedidos por la página web o vía telefónica. Se enviará con moto. Se podrá elegir cualquier plato a la carta, postre, bebida o los snacks del bar restaurante.
Tiempo de implementación:	Demora aproximadamente un mes, hasta desarrollar el menú virtual, contactar con proveedores y finiquitar negociaciones, adquisición de la motoneta.

Nutrición (Océano Azul)	
Control:	Encuestas de calidad por parte de la nutricionista.
Presupuesto:	Motoneta: \$1.200 Menú virtual: \$200



Imagen 4:27 Motoneta

Fuente: <http://www.x24.com.mx/>

4.2.5 Creación de valor

Una de las principales estrategias que se ha propuesto en este capítulo es agregar una tercera unidad de negocio en donde se formula las siguientes estrategias:

Tabla 4:28 Agregar tercera unidad de negocio

Nutrición	
Estrategia:	Agregar tercera unidad de negocio
Procedimientos/ Acción:	Se desarrollará un estudio de mercado para la implementación de un supermercado Fitness, donde se podrá encontrar todos los elementos necesarios para el cuidado. Se contratará un arquitecto para el desarrollo de planos, aprobación de permisos, y construcción. Además, el ingeniero en marketing deberá ver el <i>layout</i> indicado para vender más aplicado al perfil descrito anteriormente. Se importarán algunos productos, otros se comprarán a productores nacionales, reactivando la economía de algunos pueblos productores agrícolas y artesanos.
Tiempo de implementación:	Para implementar esta estrategia se necesita aproximadamente 6 meses. La mayor demora será en la construcción y adecuación.
Control:	La administración será la encargada de controlar por medio de entrevistas y el ingeniero en marketing controlará los incrementos en las ventas.
Presupuesto:	\$97. 950

Tabla 4:29 Activos fijos de la tercera unidad de negocio

1. ACTIVOS FIJOS-OTROS	
Descripción	Valor
Frigoríficos	\$10.000
Cajas	\$2.500
Equipos de Computación	\$10.000
Adecuación y construcción del local	\$60.000
Sensores de seguridad	\$1.400
Carritos	\$2.000
Casilleros	\$300
Canastas	\$250
Perchas y vitrinas	\$5.500
Muebles y enseres.	\$3.000
Total Activos Fijos	\$94.950

Tabla 4:30 Capital de trabajo de la tercera unidad de negocio

2. CAPITAL DE TRABAJO	
Descripción	Valor
Total Capital de Trabajo	\$2.500

Tabla 4:31 Inversión en la tercera unidad de negocio

TOTAL INVERSIÓN	\$97.450
Activos Fijos	\$94.950
Capital de Trabajo	\$2.500

4.3 Unidad de negocio 3: Supermercado

4.3.1 Ventaja Competitiva

Tabla 4:32 Suplementos

Supermercado (Ventaja Competitiva)	
Estrategia:	Suplementos
Procedimientos/ Acción:	Dentro del supermercado se ha propuesto dedicar toda una sección solo para suplementos donde se podrá encontrar producto nacional como importaciones. Los clientes serán quienes pueden escoger a su gusto o necesidades.
Tiempo de implementación:	Tiempo de importación aproximadamente 2 meses. Productos nacionales: entrega inmediata.
Control:	Bodeguero: encargado de revisar que existan los suficientes para los clientes. Nutricionista: que sea el producto adecuado en cuanto a su composición para poder ofrecer a los clientes.
Presupuesto:	Producto nacional \$ 1.200 Producto internacional \$ 5.000 Total: \$6.200

GUÍA DE SUPLEMENTOS



Imagen 4:28 Suplementos

Fuente:

https://www.google.com.ec/search?q=suplementos&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiux4L9x-HXAhUEJiYKHx_C2MQ_AUICigB&biw=1284&bih=545#imgc=RjM5--wPPuCsJM:

Tabla 4:33 Productos y alimentos saludables

Supermercado (Ventaja Competitiva)	
Estrategia:	Productos y alimentos saludables
Procedimientos/ Acción:	Se buscará proveedores nacionales y extranjeros que brinden los mejores productos con los más altos nutrientes y excelente sabor. Para esto se verán productos orgánicos (verduras, frutas, carne, pollo, etc.), snacks deportivos, ya sean energéticos, proteínicos o bajos en calorías, asimismo se podrá adquirir lácteos y sus derivados, así como enlatados (atún, sardina, etc.). Ahora se escucha mucho sobre los superalimentos por su alta

Supermercado (Ventaja Competitiva)	
	<p>cantidad de nutrientes y múltiples beneficios por lo que deberá existir un espacio destinado a estos productos. También existirá productos integrales (arroz, galletas, pan, fideos, etc.) por ser mejores que productos más procesados.</p>
Tiempo de implementación:	<p>Análisis de proveedores: 2 semanas.</p> <p>Importación: 2 meses</p> <p>Compras nacionales: 2 semanas</p>
Control:	<p>Auxiliar de compras controla que todo esté correcto.</p>
Presupuesto:	<p>\$23.705</p>

Tabla 4:34 Inventario inicial del supermercado

Productos	Unidades Mensuales	Costo unitario	Costo total
Snacks y Productos artesanales	3.500	\$0,60	\$2.100
Cárnicos	3.000	\$2,00	\$6.000
Lácteos	3.500	\$1,07	\$3.745
Vegetales	4.750	\$0,34	\$1.615
Frutas	5.000	\$0,47	\$2.350
Panadería	7.000	\$0,11	\$770
Enlatados y Bebidas	3.000	\$1,38	\$4.140
Cereales y frutos secos	1.500	\$1,99	\$2.985
Total			\$23.705

Tabla 4:35 Accesorios deportivos

Supermercado (Ventaja Competitiva)	
Estrategia:	Accesorios deportivos
Procedimientos/ Acción:	Dentro del supermercado deberá existir una sección de accesorios deportivos, donde se podrá encontrar guantes, muñequeras, cinturones, tecnología <i>wearable</i> , pesas de tobillo, toallas, <i>shakers</i> , accesorios para el celular para hacer ejercicio, etc., todo esto con el fin de que los deportistas puedan encontrar todo lo que necesitan dentro del mismo lugar. Para esto se contactará con proveedores extranjeros para buscar los mejores precios e importar.
Tiempo de implementación:	Análisis de proveedores: 2 semanas Importación: 2 meses
Control:	Auxiliar de compras controla que todo esté correcto.
Presupuesto:	Precio promedio: \$12 Cantidad promedio: 250 Total mensual: \$3.000

Tabla 4:36 Productos farmacéuticos

Supermercado (Ventaja Competitiva)	
Estrategia:	Productos farmacéuticos
Procedimientos/ Acción:	Se deberá contactar con farmacéuticas que provean a la empresa de medicamentos para deportistas, ya sean vitamínicos, analgésicos, antiinflamatorios.
Tiempo de implementación:	Análisis de proveedores: 2 semanas. Compras nacionales: 2 semanas
Control:	Auxiliar de compras controla que todo esté correcto.
Presupuesto:	Precio promedio: \$1,50 Cantidad promedio: 200 Total: \$300



Imagen 4:29 Productos farmacéuticos

Fuente: <http://rxhippocratis.com/en/voltaren-149.html>

Tabla 4:37 Promociones

Supermercado (Ventaja Competitiva)	
Estrategia:	Promociones
Procedimientos/ Acción:	El ingeniero en marketing deberá encargarse de realizar promociones para aumentar las ventas, sobre todo en los días con menos afluencia de gente, entre las principales existirán días con descuentos especiales para ciertos productos, por ejemplo: martes de cárnicos 30% <i>off</i> , miércoles de verduras 40% <i>off</i> , jueves de lácteos, etc. Asimismo, promociones por la compra de suplementación deportiva dentro del supermercado, complementando con obsequios como <i>Shakers</i> . De igual manera se deberá estar en boga en fechas especiales para incentivar a la compra dentro del supermercado.
Tiempo de implementación:	2 semanas de análisis.
Control:	El ingeniero en marketing será el encargado de verificar la eficacia y eficiencia de las promociones.
Presupuesto:	No se necesita presupuesto previo.

4.3.2 Orquestación

Tabla 4:38 Recetas en base a las compras realizadas

Supermercado (Orquestación)	
Estrategia:	Recetas en base a las compras realizadas
Procedimientos/ Acción:	Para comer sano no solo es necesario comprar cosas correctas sino también aprender a cocinarlas de modo que no pierdan sus nutrientes o su sabor o peor aún que se vuelven dañinas para el cuerpo por lo que con ayuda del chef se realizará recetas que podrán tomarlas para realizar deliciosos platos sean saludables.
Tiempo de implementación:	Tiempo de creación de la receta: un día Implementación de las recetas de inmediato.
Control:	Cajeros: quienes se aseguran que las personas han tomado en cuenta este servicio. Ing. Marketing revisar si las ventas han crecido o no
Presupuesto:	Caja de madera: \$25 Salario básico de un chef: \$500



Imagen 4:30 Porta recetas

Fuente:

<https://www.google.com.ec/search?biw=1284&bih=545&tbm=isch&q=caja+de+madera+colgando&spell=1&sa=X&ved=0ahUKEwiz5KDT0eHXAhUI4CYKHUvyAugQBQghKAA#imgrc=J77x-j6BOwnSzM:>

Tabla 4:39 Campaña de fidelización

Supermercado (Orquestación)	
Estrategia:	Campaña de fidelización.
Procedimientos/ Acción:	Fidelización por objetivos: Las personas se deben registrar como participantes de esta actividad donde se pondrán una meta y para ello deben consumir alimentos saludables es ahí donde los consumidores deben comprar en el establecimiento y quien alcance su objetivo tendrá como premio un bono por un monto establecido en el

Supermercado (Orquestación)	
	<p>momento de inicio de la actividad.</p> <p>Fidelización por puntos: Con la ayuda de una tarjeta del supermercado o una app los consumidores van acumulando puntos que estos a su vez se convierten en dólares consumibles en el establecimiento.</p>
Tiempo de implementación:	<p>Fidelización por objetivos: dos semanas para captar a los consumidores y el tiempo establecido para el concurso.</p> <p>Fidelización por puntos: tiempo de desarrollo de la aplicación una semana y tiempo de impresión de tarjetas inmediato.</p>
Control:	<p>Administrador quien esté pendiente de dar los 2 servicios a los clientes por medio de las cajeras.</p> <p>Ing. Marketing que se encargará de ver la fidelización de los clientes y el crecimiento de las ventas</p>
Presupuesto:	<p>Impresora: \$1.344</p> <p>Incluye en las funciones del Administrador e Ingeniero en Marketing.</p> <p>Costo de aplicación \$350</p>



Imagen 4:31 Impresora de tarjetas

Fuente: https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-413481544-impresora-credenciales-tarjetas-pvc-magicard-enduro-riopro-_JM

4.3.3 Océano Azul

Tabla 4:40 Servicio a domicilio

Supermercado (Océano Azul)	
Estrategia:	Servicio a domicilio
Procedimientos/ Acción:	Por medio de la aplicación se realizará el listado de las compras que desean los consumidores y el proceso de entrega de los productos durará aproximadamente 2 horas. Estos tiempos y el costo de transporte dependen de la lista de productos y la distancia de entrega. Se ocupará la misma moto adquirida para el servicio a

Supermercado (Océano Azul)	
	domicilio del restaurante, de igual manera pasará con el chofer.
Tiempo de implementación:	Demora aproximadamente un mes, hasta desarrollar la tienda virtual, contactar con proveedores y finalizar negociaciones, adquisición de la motoneta.
Control:	Encuestas de calidad por parte del Ingeniero de marketing.
Presupuesto:	Motoneta: \$1.200 Tienda virtual: \$350

4.4 Estrategias generales para el Centro *Fitness*

4.4.1 Ventaja Competitiva

Tabla 4:41 Ubicación del Centro *Fitness*

General (Ventaja Competitiva)	
Estrategia:	Ubicación del centro fitness
Procedimientos/ Acción:	<p>Según la investigación realizada, existe una gran competencia de este tipo de negocios, sin embargo, se cree que es importante ubicarle cerca de la competencia para que los clientes puedan comparar el espacio y la infraestructura y después de eso puedan tomar la decisión de que les conviene más.</p> <p>Por otro lado, el hecho de tener un restaurante y un supermercado harán que los mismos consumidores de la competencia se acerquen al centro fitness a comprar lo necesario para el cuidado de su salud.</p> <p>Es así como se ha llegado a un consenso y se cree que la zona de la Av. Don Bosco o sus alrededores es un lugar estratégico para el crecimiento integral del centro.</p>
Tiempo de implementación:	Tiempo de ubicar el terreno aproximadamente un mes y medio.
Control:	Ing. Marketing será quien deba asegurarse que es la mejor opción así como el responsable de mostrar los resultados de la ubicación por medio de incremento en ventas en las 3 unidades de negocio.
Presupuesto:	Incluye en obligaciones de Ingeniero en marketing

4.4.2 Tercera Ola

Tabla 4:42 Ventas

General (Tercera Ola)	
Estrategia:	Ventas
Procedimientos/ Acción:	<p>El centro quiere implementar 3 canales de distribución en cuanto a ventas para las 3 unidades de negocio:</p> <p>En línea:</p> <p>Tanto inscripciones para el gimnasio como citas para nutricionistas o adquisición de viandas, se podrán hacer virtualmente por internet, así se puede captar a los clientes que carecen de tiempo.</p> <p>En el caso del supermercado lo que se hará es tener lista su lista de pedido para que la persona tenga la opción de pasar solamente retirando las compras en el local sin pagar ningún recargo adicional por el servicio.</p> <p>Visitas o domicilio:</p> <p>Al igual que la venta en línea también es una opción para quienes les falta tiempo, a diferencia que en esta opción una persona será quien vaya a su casa para realizar una evaluación tanto deportiva como nutricional. En el caso de las viandas o platos a la carta en el restaurante, así como en el supermercado, las compras hechas tendrán la opción de que los artículos sean entregados a su hogar, trabajo o lugar de preferencia.</p> <p>A grupos empresariales:</p> <p>1. La opción de venta en viandas es en volumen para que empresas que adquieren servicios como este, concienticen y motiven a sus empleados a llevar una vida sana y en cuanto al gimnasio podría haber 2 opciones:</p> <ul style="list-style-type: none">· Transporte para llevar a los empleados desde la empresa hacia el centro fitness.

	<ul style="list-style-type: none"> · Transporte para llevar a los empleados desde el centro fitness hacia la empresa. <p>2. Crear alianzas con empresas deportivas, por ejemplo: Deportivo Cuenca, a quienes se podría ofrecer todos los servicios que el centro brinda como: viandas, gimnasio, nutrición y descuentos en el supermercado. El horario sería a partir de las 10 de la mañana para que los deportistas puedan tener mayor comodidad y como empresa que cubran los horarios donde no hay afluencia de gente. Del mismo modo se podría hacer con otros equipos de ligas profesionales que requieran los servicios de gimnasio, nutrición y demás. En este caso se les acomodará en un horario de 3 a 6 de la tarde cubriendo las horas con poca afluencia de gente y haciendo más eficiente la labor de los instructores. Se les dará rutinas de ejercicios según demande el deporte que realicen, para que puedan fortalecer los músculos necesarios y mejorar en habilidades como: equilibrio, fuerza, resistencia, flexibilidad, etc., siendo un entrenamiento completamente diferente que el de una persona que solo entra para mejorar su estado físico.</p>
<p>Tiempo de implementación:</p>	<p>Para la implementación de esta estrategia sería de inmediato si es que se logra captar cualquiera de las ventas.</p> <p>En la opción de grupos empresariales se tardará hasta conseguir las contrataciones con un tiempo límite de 2 meses para el asesor de ventas.</p>
<p>Control:</p>	<p>Ing. Marketing será quien controle que el asesor de ventas cumpla con las metas asignadas así como será quien demuestre los resultados positivos o negativos de estas ventas masivas.</p>
<p>Presupuesto:</p>	<p>Incluye funciones de Ing. En Marketing.</p> <p>Salario de asesor de ventas: \$375 (Básico) más comisiones.</p>

Tabla 4:43 Resumen general de estrategias

Nº	Nombre de Estrategia	Unidad de Negocio	Tiempo de Implementación (\$)	Presupuesto (\$)	Observaciones
1.	Control de ingreso por medio de maquinaria tecnificada.	Deportivo	15	\$1.538,00	
2.	Información de los clientes en pantallas.	Deportivo	7	\$2.137,00	
3.	Clases virtuales.	Deportivo	2	\$1.193,08	
4.	Manejo de redes sociales.	Deportivo	7	\$180,00	Contratación externa.
5.	Motivación externa inconsciente.	Deportivo	5	\$1.778,00	
6.	Horarios de atención.	Deportivo	0	\$400,00	
7.	Capacitación para instructores.	Deportivo	90	\$1.600,00	
8.	Instructores personalizados.	Deportivo	0	\$400,00	
9.	Evaluación inicial.	Deportivo	0	\$-	Obligaciones del instructor.
10.	Capacitación a alumnos.	Deportivo	90	\$200,00	Capacitación al instructor.
11.	Motivación: ambiente amigable.	Deportivo	0	\$-	Colaboración a los alumnos.
12.	Convenio con transporte.	Deportivo	15	\$-	Contratación externa.
13.	Competencias internas y nacionales.	Deportivo	90	\$1.500,00	
14.	Limpieza.	Deportivo	3	\$205,00	Contratación externa.
15.	Hidratación por cuenta del centro.	Deportivo	2	\$1.025,00	

Nº	Nombre de Estrategia	Unidad de Negocio	Tiempo de Implementación (\$)	Presupuesto (\$)	Observaciones
16.	Mejoras en infraestructura.	Deportivo	8	\$5.127,50	
17.	Objetos personalizados.	Deportivo	90	\$1.700,00	Importación
18.	Aplicación para Smartphone.	Deportivo	7	\$350,00	
19.	Instructores a domicilio.	Deportivo	0	\$1.200,00	Transporte (motocicleta)
20.	Horarios de atención diferenciados.	Deportivo	5	\$-	Obligaciones del instructor.
21.	Auspicio a deportistas.	Deportivo	15	\$150,00	Promedio mensual por auspiciado.
22.	Evaluación inicial.	Nutricional	0	\$-	Obligación de la nutricionista.
23.	Postres bajos en calorías.	Nutricional	15	\$200,00	Materia prima y pruebas
24.	Control de alimentos (dietas).	Nutricional	30	\$500,00	
25.	Recetas nutritivas	Nutricional	1	\$48,32	Valor por receta
26.	Capacitación a alumnos.	Nutricional	0	\$-	Obligación de la nutricionista.
27.	Servicio a domicilio.	Nutricional	30	\$200,00	
28.	Tercera unidad de negocio: supermercado.	Nutricional	180	\$97.950,00	Desglose página 192-193.
29.	Suplementos.	Supermercado	60	\$6.200,00	Importación
30.	Productos y alimentos saludables.	Supermercado	75	\$23.705,00	Desglose página 197.
31.	Accesorios deportivos.	Supermercado	75	\$3.000,00	Promedio.
32.	Productos farmacéuticos.	Supermercado	30	\$300,00	Promedio.

N°	Nombre de Estrategia	Unidad de Negocio	Tiempo de Implementación (\$)	Presupuesto (\$)	Observaciones
33.	Promociones.	Supermercado	15	\$-	No se necesita presupuesto previo.
34.	Recetas en base a las compras realizadas.	Supermercado	0	\$25,00	Estrategia 25
35.	Campaña de fidelización.	Supermercado	15	\$1.694,00	
36.	Servicio a domicilio.	Supermercado	30	\$350,00	
37.	Ubicación del centro fitness.	Generales	45	\$-	Obligación del Ing. En Marketing.
38.	Ventas.	Generales	60	\$-	Asesor de ventas
	Total		180	\$154.855,90	

Tabla 4:44 Salarios

Tabla de Salarios			
Cargo	Cantidad	Salario	Total
Gerente general	1	\$1.200,00	\$1.200,00
Secretaria Gerencia	1	\$375,00	\$375,00
Contador	1	\$500,00	\$500,00
Aux. Contable	1	\$375,00	\$375,00
Ing. En Marketing	1	\$800,00	\$800,00
Asesor de ventas	1	\$375,00	\$375,00
Administrador	1	\$900,00	\$900,00
Deportólogo	1	\$700,00	\$700,00
Instructores (3)	3	\$400,00	\$1.200,00
Recepcionista	1	\$375,00	\$375,00
Nutricionista	1	\$500,00	\$500,00
Chef	1	\$500,00	\$500,00
Aux. en cocina	1	\$375,00	\$375,00
Mesero	1	\$375,00	\$375,00
Ing. Comercial	1	\$500,00	\$500,00
Cajeros (3)	3	\$375,00	\$1.125,00
Transportista (2)	2	\$375,00	\$750,00
Bodeguero	1	\$375,00	\$375,00
Percheros (2)	2	\$375,00	\$750,00
Total:			\$12.050,00

Conclusión

Después de esta investigación y análisis, tanto de la industria, como del modelo actual de negocio, en el capítulo 3 se pudo hacer una comparación minuciosa entre el capítulo 1 y 2 para lograr identificar oportunidades y desarrollar las estrategias en el capítulo final, cumpliendo con necesidades no cubiertas de los consumidores, para poder tener ventajas dentro de esta industria.

Mediante el análisis estratégico realizado, se puede concluir que la industria se encuentra muy saturada, donde se abren tantos gimnasios mensualmente al mismo tiempo que se cierran y solamente sobreviven quienes han logrado identificar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, como los centros analizados, siendo la competencia directa. Asimismo, se encontró que existen necesidades no cubiertas, donde se puede explotar para crear un océano azul en esta competencia, es el caso de los alimentos y supermercado. Se pudo identificar claramente que la gente que asiste a gimnasios se ha concientizado mucho sobre la alimentación y suplementación para su bienestar físico, mayor rendimiento deportivo y mejores resultados, sin embargo, también se pudo palpar que lo hacen de manera empírica ya que muchos de ellos nunca han asistido a un nutricionista y a la hora de alimentarse lo único que toman en cuenta son las calorías que consumen más no el valor nutricional que tiene cada producto que ingieren, consumen en cantidades al azar sin hacer un cálculo dependiendo de su peso, metabolismo y las metas propuestas. Uno de los mayores motivos para la alta rotación y ausentismo dentro de los centros deportivos es la desmotivación, ya sea interna o externa, dentro de estas, las más importantes es el ambiente del centro, compañerismo, y sobre todo la falta de resultados, ya sea por alimentación, falta de una rutina adecuada o falta de descanso. Esta información se pudo obtener gracias a las entrevistas, grupo focal e inspecciones desarrollados, así como las cinco fuerzas de Porter.

Posterior a esto, en el desarrollo de un modelo de negocio actual de un centro Fitness, se identificaron dos unidades comerciales: Deportiva y nutricional. Se realizó Canvas, análisis de la cadena de valor y desagregación empresarial para recopilar información y usarla para poder innovar y mejorar, además se pudo ver la importancia de incorporar un esquema de organización u organigrama para poder

crecer, debido a que se debería tener claro las funciones delimitadas para poder medir y controlar avances, por lo que se propuso uno elemental para el modelo de negocio tradicional. Con todo esto se pudo ver también que aún hay como explotar mucho más la industria *Fitness* en la ciudad de Cuenca.

Con esto se pudo realizar una comparación entre la competencia y el modelo analizado en el capítulo 2, pudiendo identificar carencias y posibles mejoras como infraestructura, horarios, el portafolio que ofrecen, la ubicación, precios, ambiente, limpieza, entre otros, y de esta manera tener un concepto claro de cómo se encuentra el modelo de estudio al lado de los demás competidores. Además, mediante un análisis micro y macro se pudo ver la competitividad del centro, así como las posibles oportunidades que existen. Al examinar el perfil del cliente se observó que existen muchas variantes que pueden desmotivarlo, pero son factibles de solucionar, así como el segmento al cuál se deben enfocar las estrategias; mediante el estudio de los canales de distribución se encontró que hay como tener otras maneras de vender, diferentes a la más común que la industria en general está acostumbrada a realizarla, pudiendo hacerse en el local, on line o por asesores visitantes. El desarrollo de un estudio: político, económico, social, tecnológico y ambiental (PESTA) permitió el análisis Macro para identificar las oportunidades y amenazas que son ajenas a la empresa, como normas y temas legales obligatorios para esta industria, indicadores económicos, tendencias, costumbres, innovaciones y peligros ambientales.

Finalmente se pudo crear cuadros con estrategias de crecimiento integral para un centro *Fitness* en la ciudad de Cuenca, donde se puede ver la información más importante para analizar su factibilidad y su implementación, como el tiempo que puede tardar en iniciar, así como su respectivo presupuesto. Estas estrategias se crearon en base al estudio realizado en los capítulos previos donde se encontraron varias carencias, necesidades no resueltas, oportunidades de crecimiento, mejora, explotación e implementación de nuevas operaciones, agregando incluso una tercera unidad de negocio: Supermercado. Por las razones y estudios hechos estas estrategias deberían garantizar el crecimiento integral de un centro *Fitness* dentro de la ciudad de Cuenca.

Recomendaciones

En el transcurso de la investigación y estudio del sector se ha podido diferenciar las amenazas y oportunidades que tiene la industria fitness, en el cuarto capítulo se pudo formular y diseñar estrategias que serán de utilidad para crear ventajas competitivas en el entorno, varias de ellas son sostenibles en el tiempo.

Para un sector tan explotado como es el fitness se puede recomendar:

- Reformular la estructura organizacional con el fin de convertirse en una empresa ordenada, es decir, dejar lo empírico por la doctrina.
- Plantear una nueva cadena de valor donde se pueda identificar las actividades principales y secundarias de la empresa.
- Tener continuos controles.
- Hacer el layout correspondiente.
- Presupuestar los costos y gastos de la empresa.
- Organizar las capacitaciones necesarias para que el talento humano siempre se mantenga actualizado.
- Motivar al cliente interno.

Dentro de las recomendaciones se propone el siguiente organigrama:

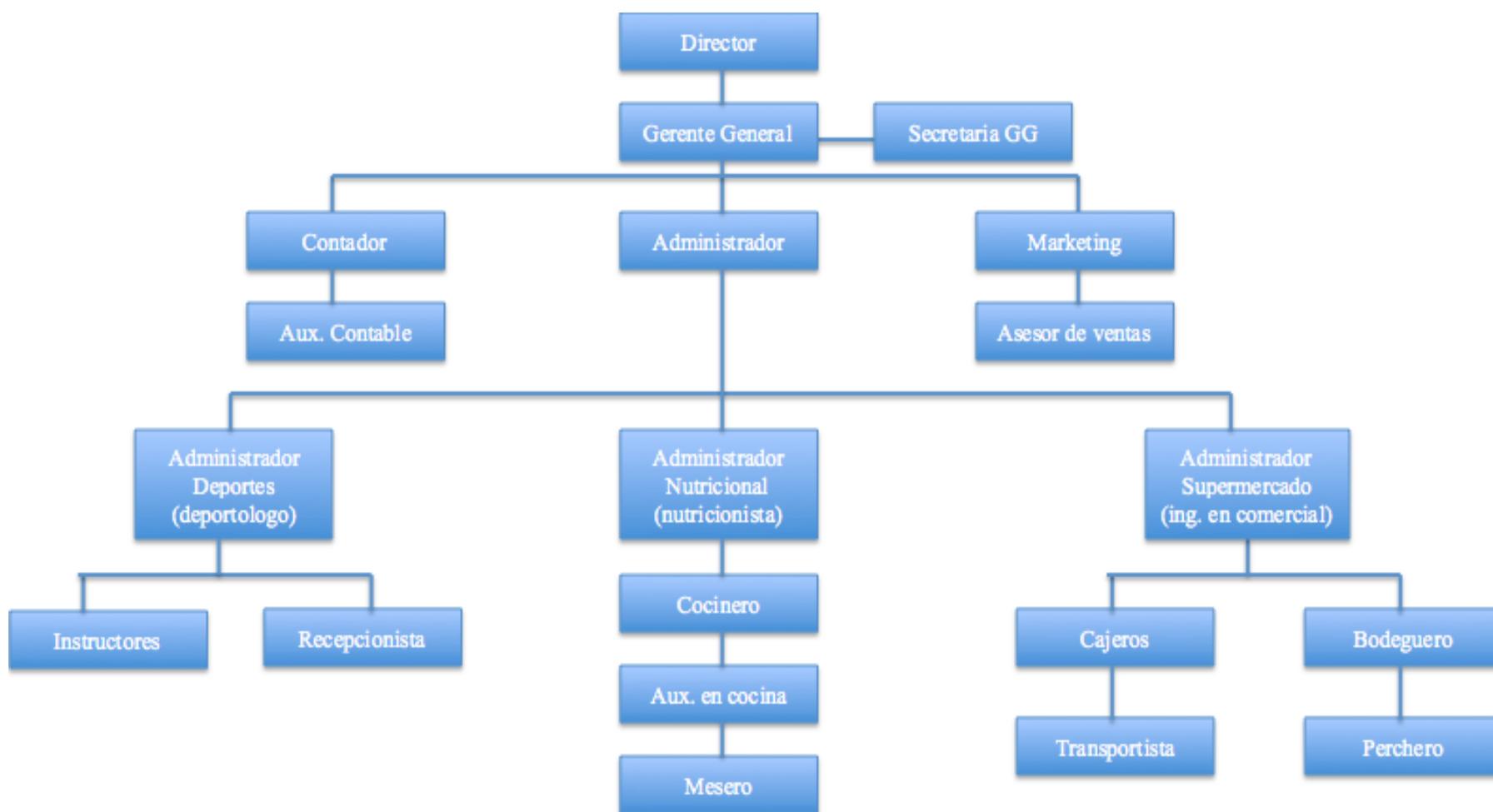


Ilustración 10 Organigrama propuesto

Autores: Becerra y Carrión

Cadena de valor propuesta

La cadena de valor que a continuación se presentara es una propuesta o un aumento de ciertos procesos que, a partir de las nuevas estrategias planteadas, se debería implementar en las actividades, tanto primarias como secundarias en cada una de las unidades de negocio.

1. Actividades Primarias

- **Logística interna**

- **Parte deportiva**

En la anterior cadena de valor se mencionaba: registro de datos, acceso al parqueadero, evaluación nutricional, registro de entrada y salida del personal y limpieza además de estas actividades se propone:

-Programación de las rutinas: cada uno de los instructores, a partir de la evaluación inicial, tiene que crear rutinas tanto de calentamiento, entrenamiento y de estiramiento, para que estas se puedan proyectar en las televisiones y de este modo los clientes puedan realizar con éxito su trabajo.

-Responsabilidad: todos los empleados del centro son responsables de que la limpieza que se ha contratado, sea la adecuada para el centro, es decir, todos deben chequear que el centro se encuentre limpio.

- **Parte nutricional**

Del mismo modo para la parte nutricional se registro: recepción de materia prima, inventario de materia prima, limpieza, organización, manual de proceso de atención al cliente, manual de procesos dentro de la cocina y el equipamiento del personal por lo que solo queda por agregar,

-Orden de requerimiento: según lo planificado los días lunes, el chef y auxiliar de cocina deben realizar el día viernes o sábado la orden de pedido de insumos. Esto hará el trabajo más organizado dando como resultado la eficacia del restaurante.

- **Parte supermercado**

Almacenamiento de los productos: el bodeguero sera el encargado del colocar los productos en el lugar correspondiente teniendo en cuenta la fecha de caducidad del producto implementando la tecnica del FIFO.

Codigo de barras: cada uno de los productos debe estar correctamente ingresados al sistema y del mismo modo deben tener un codigo de barra para que el mometo de la venta sea mas facil identificar.

Codificacion de precios: ademas de la barra de codigo para la identifiacaion del producto en ella tambien debe estar el precio de cada uno de ellos.

- **Operaciones**

- **Parte deportiva**

-Instructores: tienen la obligacion de hacer que los clientes se hidraten en el transcurso de su entrenamiento por políticas de la empresa. Es aqui donde 2 de las estrteguas se tomaran en cuenta que son: los tomatodos y los bebederos de agua que no solo hacen al centro más atractivo sino que muestran lo importante que es la salud y bien estar de los clientes.

- **Parte nutricional**

Debido al crecimiento que se propone la empresa en cuanto a hacer viandas y al servicico extra de llevar al domicilio se agrega la operacion de:

-Empacar: Al agregar la parte de restaurante, para el servicio a domicilio se deberá empacar los alimentos, ya sean viandas o platos a la carta, de tal manera que se mantengan bien los productos para el consumo.

- **Parte supermercado**

Actualizacion del inventarios: es necesario siempre revisar el sistema de inventarios y estar pendiente de la cantidad de los productos.

Compra a proveedores: este proceso se explicara de mejor manera en la actividad secundaria (compras), sin embargo, se debe tener una lista de posibles proveedores de cada uno de los productos que se vende.

Arreglo del producto: perchero será el encargado de ordenar y organizar toda la mercadería dentro del supermercado, así como coordinar con el bodeguero para no quedar desabastecidos.

Vigencia de los productos: Es comun en algunos supermercados encontrarse con ciertos productos que la fecha de caducidad es la actual o ya ha pasado por lo que se considera este aspecto importante de tener al día.

Venta de mercaderia: transaccion de entrega de mercaderia por el precio registrado.

Bodeguero: será quien registre todos los movimientos de los artículos que entran y salen de bodega.

Sistema de inventario: se debe tener al día.

Percheros: Son los encargado de tener arreglado y organizado los productos para que sea vean atractivo a los visitantes asi como son los responsables de tener vigentes los productos.

- **Logística externa**
 - **Parte deportiva**

En la anterior cadena de valor se mencionaba un vehiculo sin embargo para iniciar se cree conveniente empezar con una motocicleta.

-Mantenimiento de las motocicletas: realizar cada dos mil kilómetros el mantenimiento correspondiente.

- **Parte nutricional**

Transporte: para el servicio a domicilio de viandas y platos a la carta. Se deberá contar con GPS y rutas establecidas para la optimización de tiempo y eficacia en las entregas.

- **Parte supermercado**

Transporte: con la ayuda de la app se dara un servicio a domicilio de las compras, para esto se deberá contar con GPS y rutas establecidas para la optimización de tiempo y eficacia en las entregas.

- **Marketing y Ventas**

Se ha mencionado anteriormente que se realizará varias estrategias para fidelizar a los clientes así como para atraer a los mismos.

Una de las propuestas es realizar clases en vivo, para las personas que no pueden asistir al gimnasio o a la clase dirigida del día, puedan realizar en otro momento o en otro lugar, haciendo esto más atractivo para los consumidores.

Por otro lado hacer promociones o descuentos en las 3 unidades de negocio llama la atención de algunas personas, teniendo en cuenta que cada una de estas impulsiones deben tener un tiempo límite, debido a que las personas se podrían acostumbrar a obtener las cosas a un menor precio, haciendo que la empresa pierda prestigio e incluso se vea afectado su segmento.

- **Servicio post venta**

- **Parte deportiva**

Se ha planteado dentro de las estrategias realizar controles de todos los servicios que se brindaran en las actividades deportivas que se proponen, por lo que esto ayudara a relizar un analisis de post venta. Estas encuestas tienen como objetivo estudiar la satisfacción del consumidor así como si las instalaciones se encuentran en buen estado.

- **Parte nutricional**

En cuanto al servicio de post venta de la parte de las consultas nutricionales se debe tener un poco de precaución en las entrevistas ya que estas se pueden interpretar mal el estudio debido a que pueden confundir con los resultados obtenidos, cuando el fin de esta es tener información del servicio si es bueno o malo.

Así mismo para el restaurante se realizarán encuestas y entrevistas para poder fortalecer las debilidades y disminuir los errores.

- **Parte supermercado**

En el servicio de post venta para la tercera unidad de negocio, debería haber un acercamiento o contacto con los clientes para saber las necesidades que tienen con el fin de ampliar el portafolio, poder satisfacer sus necesidades de manera efectiva y no perder una posible venta. De esta manera se puede garantizar que los consumidores puedan encontrar todo lo que necesiten para su alimentación saludable y alta en nutrientes dentro del mismo supermercado.

2. Actividades Secundarias

- **Infraestructura**

- **Parte deportiva**

Espacios para el centro, separándolos en 3 diferentes áreas:

- Máquinas y pesas
- Cardio
- *Crossfit y Functional Training*

Layout: Deportivo

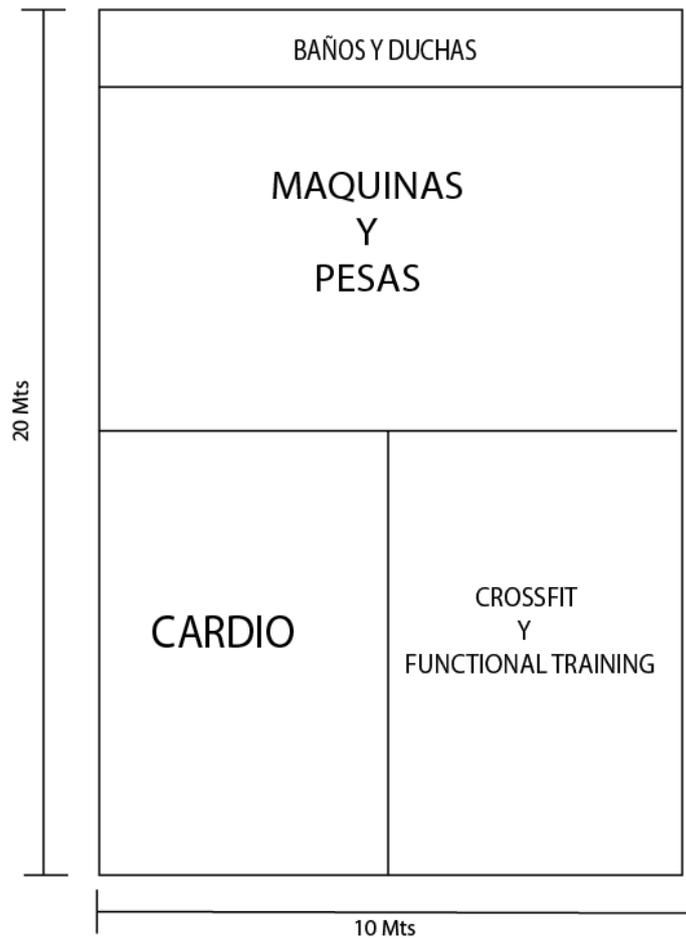


Ilustración 11 Layout: Deportivo

Autores: Becerra, Carrión

- **Parte nutricional**

Como ya antes se menciono las proyecciones de tener una cocina lo suficientemente amplia es para realizar viandas. Se tiene en cuenta que al incio no seran mas alla que para cumplir con los gastos sin embargo con las alianzas y contratos que se vayan dando esta parte de la cocina sera usada al 100% en cuento al espacio que se a designado para esta area.

- **Parte supermercado**

Si bien es cierto el espacio de supermercado tiene que ser amplio y comodo se ha tomado como ejemplo el market Patricia de la ciudad.

En él se va a establecer dos cajas y cinco secciones de perchas donde se podra encontrar: lacteos, snacks, enlatados, cereales y frutos secos, accesorios deportivos.

Layout: Nutrición y supermercado

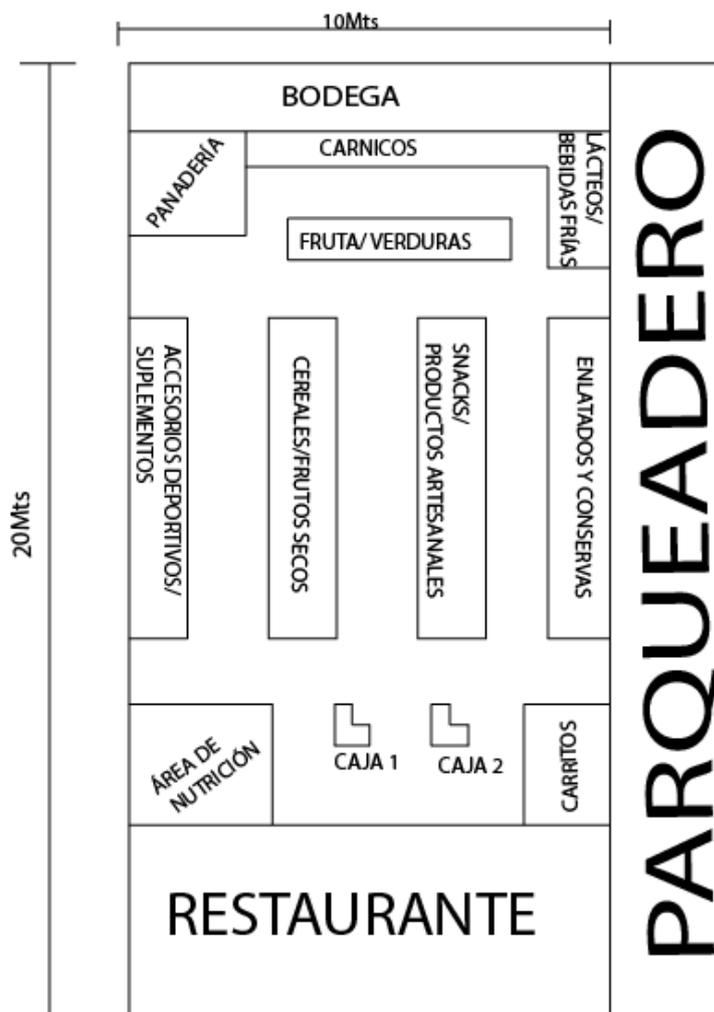


Ilustración 12 Layout: Nutrición y Supermercado

Autores: Becerra, Carrión

- **Gestión de recursos humanos**

Para poder obtener el personal indicado se deberá hacer un perfil de cargos previo a aceptar las solicitudes con esto se hará de manera más efectiva y eficaz la selección del personal. En cuanto a la parte deportiva el principal requisito es tener una certificación en actividades deportivas, en la parte nutricional debe ser un o una licenciada que sepa también de deportes y finalmente para la parte del supermercado deben ser personas con experiencia en atención al cliente o que tengan capacitaciones en servicio.

- **Desarrollo de tecnología**

Una de las estrategias que se ha planteado es hacer que a la entrada del centro fitness con la ayuda de un software, los clientes puedan ver sus rutinas de cada día por medio de una pantalla donde se proyectará la información necesaria.

Además de esta estrategia también se ha propuesto realizar una aplicación que sea fácil de utilizar y cómoda para los clientes, en ella se podrá encontrar todos los servicios que tiene el centro fitness: deportivas rutinas, ejercicios, estiramiento y vigencia de pago, nutricional dietas, recetas, pedidos a domicilio del restaurante y cálculo de datos como índice de masa, índice de masa magra, obesidad, metabolismo entre otras y supermercado tienda virtual con la opción de retirar las compras del centro o envíos a domicilio.

- **Compras**

Las compras que se deben realizar en las 3 unidades de negocio se lleva el mismo procedimiento, sin embargo, se debe tener en cuenta la orden de requerimiento de cada uno de las unidades de negocio.

- **Parte deportiva**

Orden de compra: en el caso de ser insumos se debe tener un registro de los pedidos para saber la rotación de cada uno de ellos y para la maquinaria pesada se debe tener en cuenta el uso y el estado de la misma para realizar una nueva compra.

Contacto con los proveedores: pueden ser nacionales como internacionales por lo que se debe hacer cotizaciones con los dos. Por otro lado se tiene que tener en cuenta el tiempo de entrega de cada una de los productos pedidos.

Tiempo de espera: Dependiendo de cada proveedor, es decir, de su capacidad instalada y el tiempo de entrega, se deberá considerar la anticipación del pedido, tomando en cuenta además la rotación que tiene cada producto para nunca quedar con una cantidad menor al inventario de seguridad.

Arribo de mercadería: se debe verificar que la mercadería recibida concuerde con el pedido (especificaciones de cada una de las maquinarias) y se encuentre en buen estado, caso contrario se pedirá cambio o reembolso inmediato.

- **Parte nutricional**

Orden de compra: Según el inventario y la rotación de cada uno de los artículos para realizar los productos del restaurante.

Contacto con los proveedores: uno de los mayores proveedores será el supermercado pero no por ello quiere decir que no se debe hacer otra orden de compras o peor aun que se utilizara del inventario del mismo.

Tiempo de espera: se debe hacer con anticipación y como regla de la empresa se designara un día para realizar el pedido sabiendo el tiempo que se debe esperar por los artículos adquiridos.

Arribo de mercadería: se debe descargar en bodega y con la orden de requerimiento se debe verificar.

- **Parte supermercado**

Orden de compra: Según el inventario y la rotación de cada uno de los artículos se debe tener en cuenta la cantidad que se debe tener de cada uno de ellos.

Contacto con los proveedores: existen artículos que serán comercializados del artesano al supermercado, por lo que hay que ser muy cuidadosos con ellos en temas de calidad.

Por otro lado, están los artículos que son importados y los que pertenecen a las alianzas estratégicas que se realizarán.

Productos: Lácteos, enlatados, frutas, verduras, cárnicos, bebidas frías, accesorios deportivos, cereales, conservas, snacks, productos artesanales, suplementos deportivos, productos farmacéuticos.

Tiempo de espera: Dependiendo de cada proveedor, es decir, de su capacidad instalada y el tiempo de entrega, se deberá considerar la anticipación del pedido, tomando en cuenta además la rotación que tiene cada producto para nunca quedar con una cantidad menor al inventario de seguridad.

Arribo de mercadería: se debe descargar en bodega y con la orden de requerimiento y factura, verificar que la mercadería recibida concuerde con el pedido y se encuentre en buen estado, caso contrario se pedirá cambio o reembolso inmediato.

Bibliografía

- ACSM, A. C. (27 de Octubre de 2016). *Vitónica*. Obtenido de Vitónica: <https://www.vitonica.com/entrenamiento/las-nuevas-tendencias-en-fitness-y-salud-para-2017-segun-la-acsm>
- Alijas, R., & Días Torres, A. (Marzo de 2015). *EmasF*. Obtenido de Webcindario: http://emasf.webcindario.com/Calistenia_volviendo_a_los_origenes.pdf
- Anónimo. (21 de Julio de 2011). *Apta Vital Sport*. Obtenido de <https://aptavs.com/articulos/joseph-pilates-pionero-de-la-union-de-cuerpo-y-mente#>
- Anónimo. (2014). *Dispositivos Wearables*. Obtenido de www.dispositivoswearables.net
- Anónimo. (Marzo de 2015). *Material Educativo Etiquetado*. Obtenido de Anfab.com: <http://anfab.com/wp/wp-content/uploads/2015/03/Material-Educativo-Etiquetado.pdf>
- Anónimo. (Abril de 2017). *Aduana del Ecuador SENA E*. Obtenido de Aduana del Ecuador SENA E: <https://www.aduana.gob.ec/para-importar/>
- Anónimo. (17 de 07 de 2017). *Cuenca*. Obtenido de <http://www.cuenca.gob.ec/?q=content%2Fba-bailoterapia-de-la-alcalda-de-cuenca-genera-salud-bienestar-y-buena-convivencia>
- Anónimo. (06 de 01 de 2017). *El Telégrafo*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/4/los-gimnasios-tienen-el-40-mas-de-personas-por-excesos-de-diciembre>
- Anónimo. (Febrero de 2017). *Ministerio de Deporte*. Obtenido de Ministerio de Deporte: <http://www.deporte.gob.ec/pamela-morcillo-ministra-del-deporte/>
- AZD. (24 de 09 de 2013). *El Mercurio*. Obtenido de <https://www.elmercurio.com.ec/398763-prefectura-con-abrio-mas-puntos-de-bailoterapia/>
- Badillo, L. F. (20 de Febrero de 2015). *Ley de deporte, educacion fisica y recreacion*. Obtenido de Ley de deporte, educacion fisica y recreacion: <http://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Ley-del-Deporte.pdf>
- Barros Parra, P. M. (2016). *Propuesta de una Metodología para el cumplimiento de estándares de calidad y servicio en el gimnasio Bodt Care Spa & Gym de la ciudad de Cuenca 2015*. Cuenca.
- Bembibre, C. (30 de 06 de 2010). *Definición ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/salud/fitness.php>
- Cesla. (24 de 10 de 2017). <https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-ecuador.php?Id=31745>. Obtenido de <https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-ecuador.php?Id=31745>

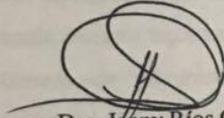
- Díaz Gil, D. (6 de Marzo de 2012). *Vitónica*. Obtenido de <https://www.vitonica.com/carrera/hiit-para-mejorar-la-resistencia-y-quemar-grasa>
- INEC. (2017). *INEC*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- Julián, P., & Merino, M. (2011). *Definición De*. Obtenido de <https://definicion.de/spinning/>
- Lopez, R. (14 de febrero de 2016). *Diario de Navarra*. Obtenido de Diario de Navarra: <http://www.diariodenavarra.es/blogs/fitness/2016/02/14/fitness-en-que-consiste/>
- Mesa Editorial. (27 de 06 de 2016). *Merca 2.0*. Obtenido de <https://www.merca20.com/3-redes-sociales-en-donde-conveniente-implementar-publicidad/>
- Moura, M. E. (06 de Abril de 2017). *Salud y Medicinas*. Obtenido de <http://www.saludymedicinas.com.mx/centros-de-salud/obesidad/ejercicio/tae-bo-eficaz-forma-de-ejercitarse-y-perder-peso.html>
- Mundo, B. (30 de julio de 2014). *BBC*. Obtenido de BBC: http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/07/140730_crossfit_argentina_riesgo_amv
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2015). *Definición.De*. Obtenido de <http://definicion.de/aerobico/>
- Rebollo Rico, S., & Feriche Fernández, B. (Febrero de 2002). *efdeportes.com*. Obtenido de <http://www.efdeportes.com/efd45/medioamb.htm>
- Rivera, N. (15 de 05 de 2016). *Hipertextual*. Obtenido de <https://hipertextual.com/2015/05/tecnologia-wearable>
- Schiavello, A. (2015). *Mundo Entrenamiento*. Obtenido de <https://mundoentrenamiento.com/functional-training/>
- Soto, G. (2005). *VIX*. Obtenido de <https://www.vix.com/es/imj/salud/2011/09/26/para-que-sirve-el-yoga>
- Ucha, F. (20 de Septiembre de 2013). *Definición ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/salud/bailoterapia.php>

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración
de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 28 de julio de 2017, conoció la petición de los estudiantes **ANDREA CAMILA BECERRA BECERRA** con código 65513 y **SALVADOR MISAEL CARRIÓN LÓPEZ** con código 65781, quienes presentan su diseño del trabajo de titulación denominado: "**ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO INTEGRAL PARA UN CENTRO FITNESS EN LA CIUDAD DE CUENCA**", previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial.- El Consejo de Facultad acogió el informe de la Junta Académica de Administración de Empresas y resolvió aprobar el diseño.- Designa como Director al ingeniero Xavier Ortega Vásquez y como miembros del Tribunal Examinador al ingeniero Iván Astudillo Córdova y economista Xavier Patiño Aguilera. En esta misma sesión el Consejo de Facultad fija como plazo para la entrega del trabajo de titulación, seis meses contados desde la fecha de su aprobación, esto es hasta el 28 de enero de 2018, debiendo el Director presentar a la Junta Académica, dos informes bimensuales.

Cuenca, julio 31 de 2017



Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración

SECRETARIA
FACULTAD DE
ADMINISTRACION

Entrega 2 informes
1er → 28 de Sept
2do → 28 de Nov



Escuela
Administración
de Empresas

Oficio Estudiante: Aprobación diseño

ADM-RE-EST-57
Versión 01
09/09/2017
Página 1 de 1

Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretario de la Facultad

Retención
3 años

Disposición Final
Almacenar en archivo propio de la Facultad

Cuenca, 16 de Junio del 2017

Ingeniero,
Oswaldo Merchán-Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi/ nuestra consideración,

Estimado Señor Decano, nosotros Salvador Misael Carrión López con C.I. 0105737324, código estudiantil 65781 y Andrea Camila Becerra Becerra con C.I. 0104599089, código estudiantil 65513; estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas, solicitamos muy comedidamente a usted la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema "ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO INTEGRAL PARA UN CENTRO FITNESS EN LA CIUDAD DE CUENCA" previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial para lo cual adjunto la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipamos nuestro agradecimiento.

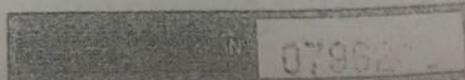
Atentamente:

Inte. Adm.
19/06/2017

Misael Carrión López

Andrea Becerra Becerra

Estudiantes de la Escuela de Administración de Empresas



CONVOCATORIA

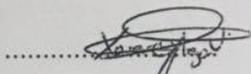
Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: "ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO INTEGRAL PARA UN CENTRO FITNESS EN LA CIUDAD DE CUENCA", presentado por los estudiantes Andrea Camila Becerra Becerra con código 65513 y Salvador Misael Carrión López con código 65781, previa a la obtención del grado de Ingeniera/o Comercial, para el Viernes, 07 de julio de 2017 a las 08h00 en el Aula 205.

Cuenca, 22 de junio de 2017

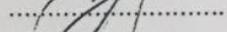


Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaría de la Facultad

Ing. Xavier Ortega Vásquez



Ing. Iván Astudillo Córdova



Econ. Xavier Patiño Aguilera



*Comité C.T.
Becerra
1
23-06-17.*



ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

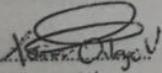
- 1.1. Nombre del estudiante: Andrea Camila Becerra Becerra y Salvador Misael Carrión López
- 1.2. Código: 65513 y 65781 respectivamente
- 1.3. Director sugerido: Ing. Xavier Ortega Vásquez
- 1.4. Codirector (opcional): _____
- 1.5. Tribunal: Ing. Iván Astudillo Córdova y Econ. Xavier Patiño Aguilera
- 1.6. Título propuesto: " ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO INTEGRAL PARA UN CENTRO FITNESS EN LA CIUDAD DE CUENCA"
- 1.6.1. Aceptado sin modificaciones : _____

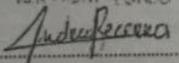
1.6.2. Aceptado con las siguientes modificaciones: ✓

Referencia: el Objeto Específico #1 " Análisis del sector industrial
centros fitness integral en la ciudad de Cuenca "

- 1.6.3. No aceptado
- 1.6.4. Justificación:

Tribunal



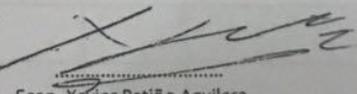
 Ing. Xavier Ortega Vásquez
 10A - 2017 - 181100 - 2017


 Srta. Andrea Becerra Becerra



 Ing. Iván Astudillo Córdova


 Sr. Salvador Carrión López



 Econ. Xavier Patiño Aguilera


 Dra. Jenny Rios Coello
 Secretaria de la Facultad

Fecha de sustentación: Viernes. 07 de julio de 2017 a las 08:00 en el Aula 205



Cuenca, 20 de Junio de 2017
Oficio: EA-1283-2017-UDA

Ingeniero
OSWALDO MERCHÁN MANZANO
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Su despacho

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por **Becerra Becerra Andrea Camila** con código 65513, y **Carrión López Salvador Misael** con código 65781, tema: "ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO INTEGRAL PARA UN CENTRO FITNESS EN LA CIUDAD DE CUENCA", informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación"

Director: **Ing. Ortega Vásquez Xavier Esteban**

Tribunal sugerido: **Ing. Astudillo Córdova Iván Fernando**
Eco. Patiño Aguilera Xavier Marcelo

Atentamente,


ECO, ANDREA FREIRE PESÁNTEZ
Coordinadora (E) de la Junta de Administración
Universidad del Azuay



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

1. Nombre del estudiante: Andrea Camila Becerra Becerra y Salvador Misael Carrión López
 2. Código: 65513 y 65781 respectivamente
 3. Director sugerido: Ing. Xavier Ortega Vásquez
 - 2.1. Codirector:
 - 2.2. Título propuesto : " ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO INTEGRAL PARA UN CENTRO FITNESS EN LA CIUDAD DE CUENCA"
 3. Revisores (tribunal): Ing. Iván Astudillo Córdova y Econ. Xavier Patiño Aguilera
- Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
Línea de Investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	X			
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	X			
3. ¿Es conciso?	X			
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	X			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	X			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	X			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	X			
Problemática y/o pregunta de investigación				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	X			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	X			
Hipótesis (opcional)				
10. ¿Se expresa de forma clara?				NO APLICA
11. ¿Es factible de verificación?				NO APLICA
Objetivo general				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?	X			
13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	X			
14. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	X			

Objetivos específicos			
15. ¿Concuerdan con el objetivo general?	X		
16. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	X		
Metodología			
17. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	X		
18. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	X		
19. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	X		
20. ¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	X		
Resultados esperados			
21. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	X		
22. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	X		
23. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	X		
24. ¿Los resultados esperados son consecuencia, e	X		
25. n todos los casos, de las actividades mencionadas?			
Supuestos y riesgos			
26. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?			NO APLICA
27. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?			NO APLICA
Presupuesto			
28. ¿El presupuesto es razonable?	X		
29. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	X		
Cronograma			
30. ¿Los plazos para las actividades son realistas?	X		
Referencias			
31. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	X		
Expresión escrita			
32. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	X		
33. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	X		

(*) Breve justificación, explicación o recomendación.

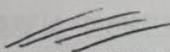
- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

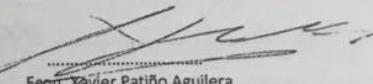
.....

.....

.....


.....
Ing. Xavier Ortega Vásquez


.....
Ing. Iván Astudillo Córdova


.....
Eeon, Xavier Patiño Aguilera



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 16 de Junio del 2017

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi/ nuestra consideración,

Estimado Señor Decano, nosotros Salvador Misael Carrión López con C.I. 0105737324, código estudiantil 65781 y Andrea Camila Becerra Becerra con C.I. 0104599089, código estudiantil 65513; estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas, solicitamos muy comedidamente a usted la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema "ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO INTEGRAL PARA UN CENTRO FITNESS EN LA CIUDAD DE CUENCA" previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial para lo cual adjunto la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente:

Misael Carrión López

Andrea Becerra Becerra

Estudiantes de la Escuela de Administración de Empresas



DOCTORA JENNY RIOS COELLO SECRETARIA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINSTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

CERTIFICA:

Que, la Señorita Andrea Camila Becerra Becerra registrada con el código 65513
perteneciente a la escuela de Administración de Empresas tiene aprobado el 91.11% de su
pensum de estudios.

Cuenca, 15 de Junio de 2017

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA

Derecho 119130

vcf



DOCTORA JENNY RIOS COELLO SECRETARIA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINSTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

CERTIFICA:

Que, el Señor Salvador Misael Carrión López registrado con el código 65781
perteneciente a la escuela de Administración de Empresas tiene aprobado el 96.44% de su
pensum de estudios.

Cuenca, 15 de Junio de 2017

Derecho 119131

vcf



Escuela
Administración
de Empresas

Oficio Director: Modificaciones sugeridas por Tribunal

ADMA-TE-1017-28
VALI 0011 01
08/07/2017
PÁGINA 1 DE 1

Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
3 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pabco de la Facultad

Cuenca, 10 de Julio del 2017

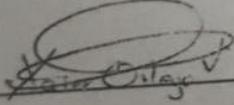
Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo **Xavier Esteban Ortega Vásquez** informo que he revisado los cambios realizados al protocolo del trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, denominado **"ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO INTEGRAL PARA UN CENTRO FITNESS EN LA CIUDAD DE CUENCA "**, realizado por la estudiante **Andrea Camila Becerra Becerra**, con código estudiantil 65513 y **Salvador Misael Carrión López**, con código estudiantil 65781. Trabajo que según mi criterio cumple con las modificaciones sugeridas por el Tribunal y puede continuar su desarrollo planificado.

Sin otro particular, me suscribo

Atentamente


Ing. Xavier Ortega Vásquez



Escuela
Administración
de Empresas

Protocolo de Trabajo de Titulación

IST-RE-EST-01
Versión 01
20/03/2017
Página 1 de 15

Lugar de Almacenamiento
F. Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
3 años

Responsable Final
Almacenar en repositorio digital de la Universidad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Estrategia de Crecimiento Integral para un Centro Fitness en la ciudad de Cuenca

Nombre de Estudiantes:

Becerra Becerra Andrea Camila

Carrión López Salvador Misael

Director sugerido:

Xavier Esteban Ortega Vásquez

Cuenca - Ecuador

2017

1. Datos Generales

1.1. Nombre de los Estudiantes

Becerra Becerra Andrea Camila – Carrión López Salvador Misael

1.1.1. Código

ua065513 – ua065781

1.1.2. Contacto

Becerra Becerra Andrea Camila

Teléfono: 072- 883407

Celular: 0992685394

Correo Electrónico: andreabecerra2294@gmail.com

Carrión López Salvador Misael

Teléfono: 4079301

Celular: 0995689321

Correo Electrónico: carrionmisael@gmail.com

1.2. Director Sugerido: Ortega Vásquez Xavier Esteban Ingeniero Comercial

1.2.1. Contacto:

Celular:

Correo Electrónico: xortega@uazuay.edu.ec

1.3. Co-director sugerido:

1.3.1. Contacto:

1.4. Asesor Metodológico:

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de Investigación de la Carrera:
5311 Organización y dirección de empresas



1.7.1. Código UNESCO: 5311.99

1.7.2. Tipo de trabajo:

- a) Modelo de negocios
- b) Investigación formativa

1.8. Área de Estudio:

Administración Estratégica y Políticas de Negocios

1.9. Título Propuesto:

Estrategia de Crecimiento Integral para un Centro Fitness en la ciudad de Cuenca

1.10. Subtítulo:

1.11. Estado del proyecto

Nuevo

2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación:

Actualmente la sociedad está tomando la iniciativa de cuidar su cuerpo por temas de: salud, bienestar físico y estética, es por esto la importancia de desarrollar una estrategia de crecimiento integral para un Centro Fitness en la ciudad de Cuenca, aprovechando las oportunidades del entorno para ganar mercado y sostenibilidad en el tiempo.

2.2. Problemática

Hoy por hoy existe una competencia bastante amplia en cuanto a supermercados, gimnasios en varias disciplinas deportivas, restaurantes, y nutricionistas, además de esto, no existe una conexión entre ellos generando algunos conflictos como: diferencia de ideologías que confunden al consumidor, desmotivación evitando ver resultados deseados, ausencia de tiempo e incomodidad en la movilización de un lugar a otro.

Las empresas dedicadas al cuidado de la salud y estética se están viendo estancadas en su crecimiento, por lo que se ha visto la necesidad de cambiar el modelo de negocio tradicional para tener una mejora continua a través de ventajas competitivas que se pueden desarrollar mediante estrategias especializadas en este sector industrial.

2.3. Pregunta de Investigación

¿Cómo implementar estrategias efectivas de crecimiento para un Centro Fitness en la ciudad de Cuenca?

2.4. Resumen

Mediante este proyecto se pretende crear un plan de estrategias de crecimiento para un Centro Fitness en la ciudad de Cuenca aprovechando las oportunidades que brinda el entorno y las tendencias que favorecen a este sector industrial, de esta manera se intentará salir de la competencia tan peleada que enfrentan actualmente todas las empresas dedicadas al cuidado físico y de la salud, convirtiéndola en una diferente y única dentro del sector. Esto se conseguirá con un análisis del sector para después poder realizar estudios comparativo y competitivo, para finalmente terminar con éxito con el desarrollo de los roles estratégicos.

2.5. Estado del Arte y marco teórico

Para poder desarrollar un buen plan de estrategias de crecimiento se ha considerado tener conocimiento claro de conceptos base como: Análisis Estratégico, Modelo/Concepto de Negocio, Ventaja Competitiva, entre otros.

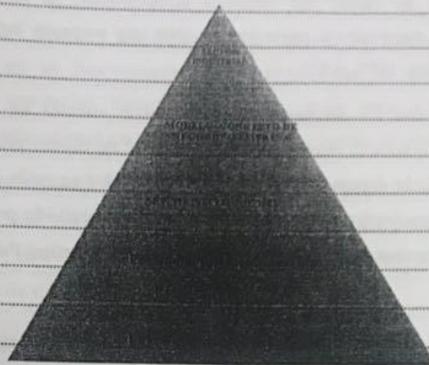
¿Qué es una estrategia?

Al hablar de estrategia se entiende como la búsqueda de actividades que ayuden a la empresa a alcanzar sus objetivos, encontrar el factor diferenciador de éxito y conseguir convencer a los compradores que la empresa es la mejor opción. Para alcanzar esto se deberá analizar la competencia y así identificar las ventajas sobre las empresas dentro del mismo sector industrial.

El plan estratégico es conjunto de análisis, decisiones y acciones tomadas para crear ventajas competitivas y comparativas sostenibles a lo largo del tiempo, teniendo como base el posicionamiento actual y el deseado.



Pirámide estratégica:



Fuente:

Xavier Ortega Vásquez
Universidad del Azuay 2017

Esta pirámide se utiliza para encontrar mecanismos y estrategias que puedan generar a la empresa una ventaja competitiva ya sea a corto plazo o sostenible en el tiempo.

Para entender de mejor manera que es una ventaja competitiva y ventaja competitiva en el tiempo se definirá a cada una.

“Una ventaja competitiva cuando su producto o marca dispone de determinados atributos o características que la confieren una cierta superioridad sobre su competencia.” “Una ventaja competitiva se requiere que sea sostenible en el tiempo defendible frente a la competencia.” (Estrategias de Marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección, 2007, p. 35).

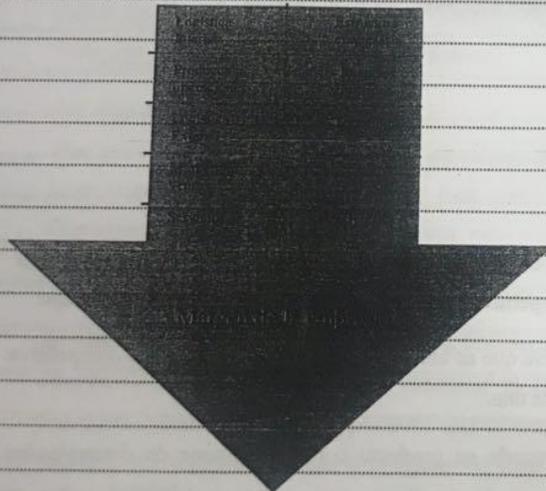
“El factor diferencial debe ser percibido como propio de esa única empresa, producto o servicio; si uno o varios de los competidores lo tienen, deja de ser único y, en consecuencia, deja de constituir una ventaja competitiva.” (Marketing Publishing, 1997, p.18). Chan Kim

Para crear ventajas competitivas existen diferentes maneras de desarrollarlas, una de

ellas es formular la cadena de valor de la organización por lo cual es importante conceptualizar que es valor: "en términos competitivos, la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona." (Marketing Publishing, 1997, p.52).

El valor lo determinan los consumidores, usuarios o clientes en función de su disposición a pagar o no una mayor o menor cantidad de dinero por el producto o servicio; el valor NO lo determinan las empresas. El valor se mide en términos de dinero, y no de otro parámetro. El intercambio de «valor percibido por dinero» es lo que permite a una empresa generar ingresos por venta. (Marketing Publishing, 1997, p.52).

Cadena de valor:



Resultado:

Valor que ofrece la empresa a los consumidores, usuarios o clientes

Fuente: (Marketing Publishing, 1997, la cadena de valor, de Michael Porter, figura, La ventaja competitiva).

Ruptura de paradigmas:

¿Innovación es igual a tecnología? Siempre que se toca el tema lo asociamos



directamente pero si fuera así las empresas latinoamericanas quedarán fuera del mercado por falta de tecnología y de innovación y desarrollo.

Según Ruelas-Gossi, a través de la "T" grande se busca llegar a la ventaja competitiva en el funcionamiento de otras áreas de la organización como operaciones, comercial, finanzas, marketing, entre otras a diferencia de la "t" pequeña que solo se basa en la innovación de una fuente, el producto.

En los océanos rojos los límites de las industrias están perfectamente definidos y son aceptados tal cual son. Además, las reglas del juego competitivo son conocidas por todos. En este mundo, las empresas tratan de superar a los rivales arañando poco a poco la cuota de mercado.

Conforme aparecen más competidores, las posibilidades de beneficios y crecimiento disminuyen, los productos se estandarizan al máximo y la competencia se torna sangrienta (de ahí el color rojo de los océanos).

Los océanos azules, por el contrario, se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. Hay océanos azules que no tienen nada que ver con las industrias actuales, aunque la mayoría surge de los océanos rojos al expandirse los límites de los negocios ya existentes. El hecho fundamental es que cuando aparecen los océanos azules, la competencia se torna irrelevante, pues las reglas del juego están esperando a ser fijadas.¹

El enfoque de orquestación comienza con un conjunto diferente de supuestos. Las empresas crean valor formando combinaciones novedosas de recursos que satisfacen una necesidad no atendida de los clientes. Los recursos incluyen tanto activos tangibles, tales como bienes raíces, redes de distribución o maquinaria, como activos intangibles, tales como experticia, tecnología o marca.

Los nodos son los individuos, las unidades de negocios o las empresas que controlan recursos relevantes y los hacen disponibles para ser usados en llenar un vacío en el mercado. La orquestación consiste en coordinar estos nodos para proporcionar la

¹ (Kim & Mauborgne, 2004)

combinación novedosa que satisfaga una demanda de los clientes.²

Niveles Estratégicos

Nivel Corporativo

Nivel Unidad de Negocio

Nivel Funcional

Nivel Operativo

Fuente: Xavier Ortega Vásquez

Universidad del Azuay 2017

2.6. Hipótesis

2.7. Objetivo General

Formular, diseñar y desarrollar estrategias para el crecimiento integral de un Centro Fitness en la ciudad de Cuenca.

2.8. Objetivos Específicos

1. Analizar el sector industrial "centros fitness integral" en la ciudad de Cuenca.
2. Identificar el modelo/concepto empresarial actual.
3. Analizar comparativamente los niveles de competitividad y sus métricas de gestión.
4. Desarrollar estrategias para innovar en el modelo/concepto empresarial.

2.9. Metodología

Se desarrollará un estudio cualitativo de la industria a través de las 5 fuerzas de

² (Ruelas-Gossi & Sull, 2006)



Porter que son: Competidores, Sustitutos, Proveedores, Nuevos Entrantes y Consumidores.

Los competidores directos y sustitutos serán estudiados por medio de entrevistas, grupos focales e inspección para encontrar las fortalezas y debilidades de ellos y así poder mejorarlas.

Los proveedores se analizarán en cuanto a experiencia, imagen, precio, calidad, marca, ubicación y sus principales clientes, esto se logrará mediante referencias.

Para bloquear el ingreso de nuevos entrantes se desarrollarán barreras a través de estrategias para crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Identificar las necesidades de los consumidores para satisfacerlas y de esta manera tener el dominio a favor de la empresa, es decir, ser quienes puedan tener el poder de negociación.

En cuanto al modelo/ concepto de negocio se revisará el funcionamiento actual de la empresa ya que no se tiene claro en que se basan los esfuerzos, además encontrar las debilidades y fortalezas. Una vez identificado el modelo/ concepto de negocio se puede llevar a cabo la comparación con las demás empresas teniendo en cuenta las debilidades y fortalezas que tienen cada una de ellas, asumiendo las ventajas y mejorando las desventajas que se pudieron identificar en el paso anterior.

Finalmente, después de los estudios realizados en cuanto a sector y empresa se podrá implementar estrategias de crecimiento, teniendo en cuenta las que han dado resultados favorables para la empresa y mejorando aquellas que no lo han hecho, enfocándolas en las tendencias y necesidades de los consumidores actuales y futuras.

2.10. Alcances y resultados esperados

Se espera conseguir la información necesaria mediante estudios para conocer cómo funciona el modelo/concepto de negocio, así mismo tener claro los Competidores, Sustitutos, Proveedores, Nuevos Entrantes y Consumidores enfocados para crear estrategias eficientes y adecuadas para el crecimiento integral de un Centro Fitness en la ciudad de Cuenca y este sea sostenible en el tiempo esperando resultados positivos para mantenerse en la industria.

2.11. Supuestos y riesgos

Ninguno

2.12. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Internet	\$80	Uso de internet para investigación necesaria.
Suministros de oficina	\$20	Todos los elementos que se necesitan para elaborar el estudio en lo que respecta a hojas, cuadernos esferográficos, etc.
Transporte	\$30	Servicios de transporte para la movilización hacia lugares necesarios para las investigaciones requeridas.
Impresión.	\$25	Costo de imprimir los resultados del estudio.
Empastado.	\$20	Precio a pagar por la portada o empaste del documento final.
Hojas valoradas	\$20	Presentación del protocolo del trabajo de titulación.
Derechos para hacer la tesis	\$20	Hojas que certifican a los estudiantes que puede iniciar el trabajo de titulación
Otros	\$75	Gastos imprevistos.
TOTAL	\$290	

2.13. Financiamiento

La ejecución del proyecto será financiado por los autores.

2.14. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1: Análisis Estratégico

1.1. Objetivo General y Objetivo Específico.

1.1.1 Objetivo General.

1.1.2 Objetivo Específico.

1.2. Análisis Estratégico.

1.2.1 Fuerzas de Porter.

1.2.1.1 Competencia.

1.2.1.2 Sustitutos.

1.2.1.3 Nuevos Entrantes.

1.2.1.4 Proveedores.

1.2.1.5 Consumidores.

Capítulo 2. Modelo de Negocio

2.1. Estructura de modelo/concepto de negocio.

2.1.1 Misión

2.1.2 Visión

2.2. Análisis de cadena de valor.

2.2.1 Logística Interna.

2.2.2 Operaciones.

2.2.3 Logística Externa.

2.2.4 Marketing y Ventas.

2.2.5 Servicios.

2.3. Desagregación empresarial.

2.3.1 Relación con el cliente.

2.3.2 Innovación de producto y servicio.

2.3.3 Gestión de infraestructura

Capítulo 3. Comparativo y Competitivo

3.1. Estudio Comparativo

3.2. Estudio Competitivo.

3.2.1 Análisis Interno.

3.2.2 Análisis Externo

Capítulo 4. Estrategias

4.1. Desarrollo de las estrategias

4.1.1 "T" grande y "t" pequeña.

4.1.2 Ventaja Competitiva.

4.1.3 Tercera ola competitiva. (Diferenciación)

4.1.4 Orquestación estratégica.

4.1.5 Océano Azul.

4.2. Valoración de la empresa.

4.2.1 Creación de valor.

4.3. Utilidad estratégica.

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

2.15. Cronograma

Objetivos específicos	Actividades	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
Analizar el sector industrial "centros fitness integral" en la ciudad de Cuenca.	Formulación y aplicación de las entrevistas, grupos focales e inspección.		2
	Análisis de las entrevistas aplicando de 2 (competidores directos y sustitutos): de las 5 fuerzas de Porter	Conocer las fortalezas y debilidades del sector industrial	1
	Tabulación de datos obtenidos.		1
	Analizar los proveedores.		1
Identificar el modelo/concepto empresarial actual.	Identificar los nuevos entrantes.		
	Conocer nuestros consumidores, segmento del mercado		1
	Estructura del modelo/ concepto de negocio.	Desarrollo del modelo/ concepto de negocio	2
	Análisis de la cadena de valor.		1

	Desagregación empresarial		3
Analizar comparativamente los niveles de competitividad y sus métricas de gestión.	Estudio comparativo.	Encontrar fortalezas y debilidades de la empresa.	1
	Estudio competitivo: interno y externo.		2
Desarrollar estrategias para innovar en el modelo/concepto empresarial.	Desarrollo de estrategias.	Lograr que el centro Fitness consiga un crecimiento integral.	3
	Valoración de la empresa.		1
	Utilidad estratégica.		2
Total:			21

2.16. Referencias

Kim, W., & Mauborgne, R. (2004). La Estrategia Oceano Azul. N/A: Norma.

Martínez Pedrós, Daniel, and Milla Gutiérrez, Artemio. Introducción al plan estratégico. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos, 2012. ProQuest ebrary. Web. 10 May 2017.

Ruelas-Gossi, A., & Sull, D. (2006). Orquestación estratégica: la clave para la agilidad en el escenario global. N/A: Harvard Business Review.

2.17. Anexos



2.18. Firma de responsabilidad (estudiante)

Andrea Becerra

Andrea Camila Becerra Becerra

Salvador Misael Carrión López

Salvador Misael Carrión López

2.19. Firma de responsabilidad (director sugerido)

Xavier Esteban Ortega Vásquez

Ing. Xavier Esteban Ortega Vásquez

2.20. Fecha de entrega

10 de Julio de 2017