



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA
LA EMPRESA CROSSTENIS EN LA CIUDAD
DE CUENCA PARA EL AÑO 2023-2024**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
grado de Licenciado en Administración de
Empresas**

Autor:

Darshan Sebastian Montesinos Andrade

Directora:

Ing. María Verónica Rosales Moscoso

Cuenca – Ecuador

**Año
2023**

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación se lo dedico a toda mi familia y seres queridos que me apoyan incondicionalmente en todo lo que me planteo realizar, especialmente a mis padres, Darshan y Gabriela que me han enseñado que con esfuerzo, amor, cariño y dedicación todo es posible.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primero a mis padres, que me han brindado amor y apoyo sin importar la circunstancia, que me han formado en la persona que soy hoy en día, un ser lleno de luz y bondad el cual estoy muy orgulloso. Gracias a ellos tengo la oportunidad de seguir mis metas y sueños en la vida.

También quiero agradecer a mis seres queridos y cercanos que están ahí para mí sin importar la situación, mi familia, mis amigos y mi novia.

Quiero agradecer a la universidad y mis profesores a lo largo de estos años que me han enseñado lo que necesito para poder dar este paso en mi vida, a mi tribunal, especialmente a mi tutora Verito que me ha brindado con su apoyo y conocimiento para poder terminar este trabajo de titulación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iii
INDICE DE TABLAS	v
INDICE DE FIGURAS	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
1. CAPÍTULO 1 Revisión bibliográfica y análisis situacional	3
1.1. Descripción de la empresa	3
1.1.1. Visión	3
1.1.2. Misión.....	3
1.1.3. Objetivos Largo Plazo	3
1.1.4. Objetivos Mediano Plazo	4
1.1.5. Objetivos Corto Plazo.....	4
1.2. Análisis de la situación actual.....	5
1.2.1. Análisis FODA	5
1.2.2. Análisis 5 Fuerzas de Porter	11
1.2.3. Análisis PESTEL.....	15
1.3. Benchmarking	21
2. Capítulo 2 Investigación de mercado	24
2.1. Objetivo de la investigación	24
2.2. Metodología	24
2.3. Investigación cualitativa	24
2.3.1. Entrevistas	25

2.3.2.	Conclusión de entrevistas	35
2.4.	Investigación cuantitativa	35
2.4.1.	Tamaño de la muestra.....	36
2.4.2.	Estructura de la encuesta	37
2.4.3.	Resultados de las encuestas	40
2.4.4.	Análisis de datos.....	56
3.	CAPÍTULO 3 Propuesta del plan estratégico de marketing	59
3.1.	Objetivo del plan estratégico de marketing	59
3.2.	Mix de Marketing	59
3.3.	Plan de acción	71
	CONCLUSIONES.....	74
	RECOMENDACIONES	76
	BIBLIOGRAFÍA	77

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis interno de Crosstenis	6
Tabla 2 Matriz MEFI.....	7
Tabla 3 Análisis externo de Crosstenis.....	8
Tabla 4 Matriz MEFE.....	9
Tabla 5 Matriz de perfil competitivo (MPC).....	10
Tabla 6 Comparación entre competidores	21
Tabla 7 Entrevista entrenador 1	26
Tabla 8 Entrevista entrenador 2.....	28
Tabla 9 Entrevista entrenador 3.....	30
Tabla 10 Entrevista padre de familia 1	32
Tabla 11 Entrevista padre de familia 2.....	33
Tabla 12 Entrevista padre de familia 3.....	34
Tabla 13 Pregunta 1	41
Tabla 14 Pregunta 2.....	42
Tabla 15 Pregunta 3.....	43
Tabla 16 Pregunta 4.....	44
Tabla 17 Pregunta 5.....	45
Tabla 18 Pregunta 6.....	46
Tabla 19 Pregunta 7.....	47
Tabla 20 Pregunta 7	48
Tabla 21 Pregunta 8.....	49
Tabla 22 Pregunta 8.....	50
Tabla 23 Pregunta 9.....	51
Tabla 24 Pregunta 10.....	52
Tabla 25 Pregunta 11	53
Tabla 26 Pregunta 12.....	55
Tabla 27 Pregunta 13.....	55
Tabla 28 Plan de acción.....	71

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Pregunta 1	40
Figura 2 Pregunta 2	41
Figura 3 Pregunta 3	42
Figura 4 Pregunta 4	44
Figura 5 Pregunta 5	44
Figura 6 Pregunta 6	45
Figura 7 Pregunta 7	47
Figura 8 Pregunta 8	49
Figura 9 Pregunta 9	51
Figura 10 Pregunta 10	52
Figura 11 Pregunta 11	53
Figura 12 Pregunta 12	54
Figura 13 Pregunta 13	55
Figura 14 Artes elaborados según promociones.....	64
Figura 15 Artes elaborados según promociones	65
Figura 16 Artes elaborados según promociones	65
Figura 17 Uniforme Crosstennis x Danthletic.....	69
Figura 18 Uniforme Crosstennis x Danthletic.....	69
Figura 19 Uniforme Crosstennis x Danthletic.....	70

RESUMEN

El estudio aborda el plan estratégico de expansión de la empresa deportiva Crosstenis hacia una nueva área en Cuenca, Challuabamba, que requiere una adecuada gestión de recursos y una estrategia de posicionamiento en el mercado. Los objetivos incluyen el análisis situacional de la empresa, la investigación del mercado objetivo y la creación de estrategias. La metodología es de tipo mixto, utilizando entrevistas y encuestas para recoger datos, y se basa en una investigación aplicada, exploratoria y descriptiva que se realizará en 2023. Los resultados revelaron que tanto adultos como niños muestran el mismo interés por entrenar tenis, priorizando las instalaciones y elequipo deportivo, la formación en valores y desarrollo personal, y la experiencia de los entrenadores al elegir una academia. Además, mejorar habilidades y el bienestar físico y mental son las principales motivaciones para la inscripción. Con estos resultados elaborar el plan estratégico de marketing.

Palabras clave: Estrategia, expansión, investigación de mercado, marketing, posicionamiento, tenis

ABSTRACT

This study addresses the strategic plan of expanding the sports company Crosstenis into a new area in Challuabamba, Cuenca, which requires proper resource management and market positioning strategy. The objectives include conducting a situational analysis of the company, investigating the target market, and creating strategies. The methodology is mixed, utilizing interviews and surveys to gather data, and is based on applied, exploratory, and descriptive research conducted in 2023. The results revealed that both adults and children show equal interest in tennis, prioritizing facilities and sports equipment, values-based training and personal development, as well as the experience of coaches when choosing an academy. Additionally, improving skills and physical and mental well-being are the primary motivations for enrollment. With these results, develop the strategic marketing plan.

Keywords: Expansion, market research, marketing, positioning, strategy, tennis



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la Universidad del Azuay, para verificar su autenticidad escanee el código QR

INTRODUCCIÓN

Crosstenis es una academia de tenis de rápido crecimiento, fundada en septiembre de 2017 por Darshan Cris Montesinos Arriaga, en el Colegio de Ingenieros Civiles del Azuay. A lo largo de los años, la empresa ha experimentado un crecimiento sustancial, comenzando con una cancha de tenis y expandiéndose hasta tener dos más debido a la alta demanda de sus alumnos. Con la expansión continua de la empresa y la apertura de una nueva sede en otra parte de la ciudad, se hace evidente la necesidad de un plan estratégico de marketing eficiente y efectivo para guiar la expansión y garantizar su éxito continuo.

La empresa se enfrenta al desafío de introducirse en un nuevo segmento de mercado en la ciudad de Cuenca, mientras se esfuerza por mantener y mejorar la calidad de sus servicios. Este desafío se ve agravado por la necesidad de una gestión eficaz de los recursos y el tiempo para garantizar una transición sin problemas a la nueva ubicación. La pregunta que orienta esta investigación es: ¿Cuál es la mejor combinación de estrategias para elaborar el plan estratégico de marketing ideal para la empresa Crosstenis?

El objetivo principal de esta investigación es elaborar un plan estratégico de marketing para la empresa Crosstenis en la ciudad de Cuenca para los años 2023-2024. Los objetivos específicos incluyen realizar un análisis situacional de la empresa, investigar el mercado objetivo y diseñar el plan estratégico de marketing.

Para alcanzar estos objetivos, se llevará a cabo una investigación de enfoque mixto, aplicado y exploratorio. Se utilizará un diseño de muestra probabilística para garantizar la igualdad de oportunidades para todos los elementos y participantes de la nueva área en la que se ubicará la academia. Los datos se recogerán a través de entrevistas y encuestas, y se procesarán utilizando Microsoft Word, Excel.

Esta tesis está organizada en tres capítulos principales. El primero consiste en una revisión bibliográfica y un análisis situacional que proporciona una descripción detallada de la empresa y su entorno. El segundo capítulo se centra en la investigación de mercado, que investiga y analiza el mercado objetivo de Crosstenis. Por último, el tercer capítulo

presenta la propuesta del plan estratégico de marketing, en el que se detallan las estrategias y acciones específicas recomendadas para Crosstenis.

En general, este documento proporcionará una guía detallada y efectiva para la elaboración de un plan estratégico de marketing para Crosstenis, que se espera que impulse su crecimiento y expansión en la ciudad de Cuenca.

1. CAPÍTULO 1 Revisión bibliográfica y análisis situacional

1.1. Descripción de la empresa

Esta empresa fue creada en septiembre del 2017 por Darshan Cris Montesinos Arriaga, en el Colegio de ingenieros civiles del Azuay, empezó con una cancha y fue creciendo durante los años construyendo dos más por su alta demanda de alumnos. Crosstenis cuenta con 8 profesores calificados con un área administrativa y otra operativa. La escuela tiene 4 etapas de aprendizaje, pelota roja que es de enseñanza para niños de 5 a 12 años, pelota naranja de enseñanza a niños de 8 a 15 años, pelota verde que empieza a ser un grupo de competencia con niños de todas las edades seleccionado por nivel de los jugadores y el último nivel, pelota amarilla que son los jugadores que compiten nacional e internacionalmente.

La escuela se encuentra en expansión, abriendo una nueva sede en otra parte de la ciudad queriendo implementar un nuevo grupo de entrenamiento, grupo de alto rendimiento en donde los alumnos de la academia tendrán un entrenamiento más personal con máximo 4 jugadores por cancha. Con estas dos sedes, Crosstenis contará con 5 canchas de entrenamiento y 3 canchas para poder jugar torneos y de igual manera organizarlos.

1.1.1. Visión

Ubicar a la escuela de tenis, como la más reconocida a nivel nacional por entregar el mejor espacio de formación integral y excelencia deportiva en un futuro cercano

1.1.2. Misión

Ser un equipo de trabajo en mejoramiento continuo, que entrega a la sociedad el mejor espacio para desarrollarse en la disciplina del tenis de campo, cumpliendo con los más avanzados métodos de enseñanza, siempre enfocados en transmitir los valores más altos a todos los jugadores dentro de nuestra escuela.

1.1.3. Objetivos Largo Plazo

Ser la mejor escuela de tenis del Ecuador.

Tener representación a nivel internacional.

Conseguir mejorar la infraestructura y capacidad de las instalaciones.

1.1.4. Objetivos Mediano Plazo

Tener representación entre los 10 mejores del ranking nacional por lo menos en dos categorías.

Conseguir representar a la provincia a nivel nacional con todas las categorías en un diez por ciento del total de jugadores del país.

Tener 300 niños menores de 10 años dentro del programa de enseñanza.

Tener 50 jugadores especializándose y compitiendo a nivel nacional.

Generar un espacio para tenis de adultos.

Capacitar nuevos aspirantes para entrenadores de tenis.

Capacitar continuamente a todos los integrantes del equipo de técnicos de la escuela.

Conseguir auspiciantes para cada una de las distintas actividades de la escuela de tenis.

Mantener un circuito de tenis para todas las categorías dentro de la provincia

Mantener festivales continuos dentro de la provincia para menores de 10 años.

Mejorar continuamente los contenidos de los entrenamientos.

1.1.5. Objetivos Corto Plazo

Implementar un plan de captación de jugadores en las escuelas.

Implementar un programa de enseñanza que permita progresar continuamente a todos los jugadores.

Implementar un plan de acondicionamiento físico para las categorías que lo requieran.

Implementar un plan de evaluaciones regulares para los deportistas.

Agrupar categorías y socializar objetivos compatibles para cada una de ellas.

Ejecutar planes de entrenamiento apropiados para cada categoría.

Conseguir 200 niños menores de 10 años para los dos primeros niveles del programa de enseñanza.

Mejorar el conocimiento del cuerpo técnico a través de talleres con los entrenadores semanalmente.

Mejorar las relaciones y el conocimiento de los padres con talleres trimestrales.

Aumentar las oportunidades de competencia para los jugadores mediante un circuito provincial de competencias regulares.

Incentivar la participación de la mayor cantidad de tenistas en actividades competitivas implementando un ranking provincial.

Conseguir becas para los mejores deportistas de cada categoría.

Iniciar un circuito de tenis desde la categoría 12 años hasta categoría abierta

Iniciar festivales de tenis para niños de 5-6-7-8-9-10 años de edad.

1.2. Análisis de la situación actual

1.2.1. Análisis FODA

Según Ponce (2022) el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

Fortalezas

- Precios competitivos.
- Al trasladarnos a un nuevo centro de entrenamiento en Challuabamba, contaremos con instalaciones modernas.
- Entrenadores calificados con certificados de la FET (Federación Ecuatoriana de Tenis).
- Localización estratégica del centro ya que actualmente existen muchas personas viviendo en esa zona.

Oportunidades

- Creación de un club deportivo con el nuevo espacio.
- El centro principal de tenis es muy conocido localmente.
- Muchos jugadores aspiran a representar su academia, ciudad, país.
- El deporte del tenis ha crecido gracias a las redes sociales.

Debilidades

- Carencia de experiencia en la nueva ubicación.
- Capital de riesgo y préstamo bancario.
- Contrato del nuevo lugar por tiempo limitado.
- Complejo deportivo compartido con diferentes socios y accionistas.
- Canchas solamente de cemento.

Amenazas

- El interés por la competición está disminuyendo.
- Clima.
- Competencia con otras escuelas.
- Otros deportes.

Tabla 1

Análisis interno de Crosstenis

Análisis Interno	
Fortalezas	Debilidades
Precios competitivos.	Carencia de experiencia en la nueva ubicación.
Al trasladarnos a un nuevo centro de entrenamiento en Challuabamba, contaremos con instalaciones modernas.	Capital de riesgo y préstamo bancario.
Entrenadores calificados con certificados de la FET (Federación Ecuatoriana de Tenis).	Contrato del nuevo lugar por tiempo limitado.
Localización estratégica del centro ya que actualmente existen muchas personas viviendo en esa zona.	Complejo deportivo compartido con diferentes socios y accionistas.

Canchas solamente de cemento.

Tabla 2

Matriz MEFI

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Precios competitivos.	0,12	4	0,48
Al trasladarnos a un nuevo centro de entrenamiento en Challuabamba, contaremos con instalaciones modernas.	0,15	4	0,6
Entrenadores calificados con certificados de la FET (Federación Ecuatoriana de Tenis).	0,18	3	0,54
Localización estratégica del centro ya que actualmente existen muchas personas viviendo en esa zona.	0,12	3	0,36
DEBILIDADES			
Carencia de experiencia en la nueva ubicación.	0,08	2	0,16
Capital de riesgo y préstamo bancario.	0,07	2	0,14
Contrato del nuevo lugar por tiempo limitado.	0,08	2	0,16
Complejo deportivo compartido con diferentes socios y accionistas.	0,1	1	0,1
Canchas solamente de cemento.	0,1	1	0,1
TOTAL	1		2,64

En cuanto a las fortalezas se encuentran cuatro factores, la falta de competidores directos en la zona, esta oportunidad se considera significativa, ya que la empresa tiene poca competencia en el área. Tiene un peso de 0,14, una calificación de 3 y un peso ponderado de 0,42. El hecho de que el centro sea conocido localmente beneficia a la empresa. Tiene un peso de 0,15, una calificación de 3 y un peso ponderado de 0,45. Los jugadores que aspiran a representar la academia, ciudad o país, esta es una oportunidad moderada, ya que muchos jugadores tienen aspiraciones de representación. Tiene un peso de 0,08, una calificación de 2 y un peso ponderado de 0,16. El crecimiento del tenis gracias a las redes sociales, aunque esta oportunidad tiene una fortaleza menor en comparación con las anteriores, aún puede aprovecharse. Tiene un peso de 0,1, una calificación de 2 y un peso ponderado de 0,2.

En cuanto a las debilidades se encuentra, la carencia de experiencia en la nueva ubicación, esta debilidad tiene un peso de 0,08 y una calificación de 2, lo que resulta en un peso ponderado de 0,16, lo que puede dificultar su adaptación y rendimiento inicial. Capital de riesgo y préstamo bancario, esta debilidad tiene un peso de 0,07 y una calificación de 2, lo que resulta en un peso ponderado de 0,14. Contrato del nuevo lugar por tiempo limitado, con un peso de 0,08 y una calificación de 2, esta debilidad tiene un peso ponderado de 0,16, esto puede generar incertidumbre y restricciones a largo plazo. Complejo deportivo compartido con diferentes socios y accionistas, esta debilidad tiene un peso de 0,1 y una calificación de 1, lo que resulta en un peso ponderado de 0,1, lo que puede dificultar la toma de decisiones y la gestión eficiente, por último, canchas solamente de cemento, con un peso de 0,1 y una calificación de 1, esta debilidad tiene un peso ponderado de 0,1.

Para cada una de estas fortalezas y debilidades, se asigna una calificación y se calcula el peso ponderado. El resultado total de las dos ponderadas es de 2,64, que está por encima del promedio de 2,5 establecido. Esto indica que la empresa tiene una posición estable y sólida en términos de sus fortalezas internas.

Tabla 3

Análisis externo de Crosstenis

Análisis Externo	
Oportunidades	Amenazas

Creación de un club deportivo con el nuevo espacio	El interés por la competición está disminuyendo.
El centro principal de tenis es muy conocido localmente.	Clima
Muchos jugadores aspiran a representar su academia, ciudad, país.	Competencia con otras escuelas
El deporte del tenis ha crecido gracias a las redes sociales.	Otros deportes

Tabla 4

Matriz MEFE

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Creación de un club deportivo con el nuevo espacio.	0,14	3	0,42
El centro principal de tenis es muy conocido localmente.	0,15	3	0,45
Muchos jugadores aspiran a representar su academia, ciudad, país.	0,08	2	0,16
El deporte del tenis ha crecido gracias a las redes sociales.	0,1	2	0,2
AMENAZAS			
El interés por la competición está disminuyendo.	0,08	1	0,08
Clima	0,19	4	0,76
Competencia con otras escuelas	0,14	3	0,42
Otros deportes	0,12	3	0,36
TOTAL	1		2,85

En el lado de las oportunidades se identifican cuatro factores. La falta de competidores directos en la zona es una oportunidad significativa con un peso de 0,14, y una calificación de 3 y tiene un peso ponderado de 0,42. El centro principal de tenis es conocido localmente, lo que beneficia a la empresa con un peso de 0,15, y una calificación de 3 y tiene un peso ponderado de 0,45. Muchos jugadores aspiran a representar su academia, ciudad o país, aunque es una oportunidad moderada con un peso de 0,08, y una calificación de 2, con un peso ponderado de 0,16. Por último, el crecimiento del tenis

gracias a las redes sociales es una oportunidad con menor fortaleza con un peso de 0,1, y una calificación de 2 y un peso ponderado de 0,2.

En cuanto a las amenazas, se identifican igual cuatro factores. La disminución del interés por la competición es una amenaza con un peso de 0,08 y una calificación de 1, con un peso ponderado de 0,08. El clima es una amenaza importante con un peso de 0,19 y una calificación de 4, y un peso ponderado de 0,76. Las otras escuelas de competencia también representan una amenaza relevante, con un peso de 0,14 y una calificación de 3, y un peso ponderado de 0,42. Por último otros deportes con un peso de 0,12 y una calificación de 3, y un peso ponderado de 0,36.

En total, el valor ponderado suma 2,85, lo cual indica que la empresa tiene una posición estable y sólida en términos de los factores externos evaluados. Dado que este puntaje está por encima del promedio de 2,5, la empresa no presenta debilidades internas significativas según esta matriz.

Tabla 5

Matriz de perfil competitivo (MPC)

Factores críticos para el éxito	Peso	Crosstenis		Academia 4 Rios	
		C	Peso ponderado	C	Peso ponderado
Participación en el mercado	0,15	3	0,45	3	0,45
Competitividad de precios	0,25	3	0,75	2	0,5
Posición financiera	0,2	3	0,6	3	0,6
Calidad de servicio	0,25	4	1	3	0,75
Lealtad del cliente	0,15	2	0,3	1	0,15
TOTAL	1		3,1		2,45

Al sumar los pesos ponderados de cada empresa en todos los factores, se obtiene un puntaje total de 3,1 para Crosstenis y 2,45 para Academia 4Rios. Esto indica que Crosstenis tiene un perfil competitivo más sólido y superior en comparación con Academia 4Rios, ya que su puntaje total es más alto. Crosstenis muestra fortalezas en aspectos como participación en el mercado, competitividad de precios, posición financiera y calidad de servicio. Sin embargo, ambas empresas tienen oportunidades de mejora en términos de lealtad del cliente. En resumen, Crosstenis presenta una posición más favorable en términos de su perfil competitivo en comparación con Academia 4Rios, aunque ambas empresas tienen aspectos en los que pueden trabajar para mejorar su desempeño y fortalecer su posición en el mercado.

1.2.2. Análisis 5 Fuerzas de Porter

Amenaza de nuevos competidores

Según Herrera (2018) el mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

En el contexto de Crosstenis, esta amenaza se refiere a la posibilidad de que surjan nuevos competidores en el mercado que ofrezcan servicios similares o alternativos a los que ofrecen la academia, como los clubes de fútbol y baloncesto de la ciudad de Cuenca. Estos podrán atraer a los clientes y captar parte de la cuota de mercado de la academia de tenis. Un punto importante para comprender mejor esta amenaza y cómo puede afectar a una academia como Crosstenis son las barreras de entrada son obstáculos que pueden dificultar el ingreso de nuevos competidores al mercado. En el caso de Cross Tennis, estas barreras podrían incluir requisitos regulatorios, costos de inversión inicial, acceso a recursos o activos clave, lealtad de los clientes existentes y ventajas de escala. Cuanto más altas sean las barreras de entrada, menor será la probabilidad de que nuevos competidores ingresen al mercado.

En cuanto a la ubicación de la academia en Cuenca, Ecuador, existen diversas academias deportivas que ofrecen entrenamiento y desarrollo en diferentes disciplinas. Estas academias están diseñadas para brindar a los jóvenes y adultos la oportunidad de

practicar deportes de manera profesional, mejorar sus habilidades y potenciar su talento. Las academias más populares en el área geográfica son las de Fútbol, ya que es uno de los deportes más populares en Cuenca y, por lo tanto, existen varias academias dedicadas a este deporte. Estas academias brindan capacitación en todas las categorías, desde la iniciación hasta el alto rendimiento, con el objetivo de formar a jóvenes futbolistas talentosos y prepararlos para competencias a nivel local, nacional e incluso internacional.

La amenaza de nuevos competidores es alta, Dentro del negocio de tenis de alto rendimiento existen fases iniciales para poder encaminarlo, esto refiere a construcción de instalaciones, equipamiento, conocer un propio estilo de juego, del competidor entrante tanto elección de entrenadores y valores tanto de los profesores como academia.

Poder de negociación de proveedores

Según Porter (2010) un mercado o segmento no será atractivo si los proveedores actúan como un sindicato bien organizado, tienen recursos sólidos y pueden imponer sus propios términos de precios y volúmenes de pedidos. La situación se agrava cuando nos proveen de materias primas que son muy importantes para nosotros y que no tienen sustitutos o están disponibles en pequeñas cantidades y a un costo elevado, en la academia se necesita equipar de bolas de entrenamiento, redes, accesorios para facilitar el entrenamiento tales como conos, cintas, entre otros.

El poder de negociación con los proveedores en Crosstenis se refiere a la capacidad de influir y obtener condiciones favorables en las relaciones comerciales con dichos proveedores. Este poder se deriva de varios factores y puede tener un impacto significativo en la rentabilidad y la eficiencia.

En Cuenca, existen diversos proveedores de equipos deportivos que ofrecen una amplia gama de productos relacionados con el deporte. Estos proveedores se dedican a suministrar equipos deportivos tanto a nivel profesional como amateur, satisfaciendo las necesidades de los deportistas y equipos en la ciudad.

Un aspecto clave en el poder de negociación con proveedores de la academia es el volumen de compra, que se refiere a que cuanto mayor sea el volumen de compra de membresías de la academia, mayor será su poder de negociación. Si la academia adquiere

una cantidad significativa de productos o servicios de un proveedor, podrá negociar mejores precios y condiciones debido al potencial negocio que representa.

En Crosstenis el poder de negociación es mínimo ya que lo que se enfoca nuestra academia es la enseñanza tanto en las habilidades técnicas, como el rendimiento físico, con los mejores materiales deportivos posibles, el mercado cuencano cuenta con precios competitivos y económicos. No existen dependencia de los del proveedor, ya que se puede conseguir estos materiales de manera fácil y rápida con un costo reducido.

Poder de negociación de clientes

Según Porter (2010) cuanto mayor sea la organización compradora, mayores serán sus demandas de precios más bajos, mayor calidad y servicio y, por lo tanto, menores márgenes de beneficio para la empresa. La situación se vuelve aún más grave cuando es estratégicamente conveniente que las organizaciones compradoras se organicen.

El poder de negociación de los compradores, también conocido como poder de negociación de los clientes, en Crosstenis se refiere a la capacidad que tienen los compradores o clientes de influir en las condiciones de compra de un producto o servicio. En el caso de una academia de tenis como la del presente estudio, los compradores serían los estudiantes o sus padres/tutores. El poder de negociación de los compradores de la empresa puede depender de varios factores, como la oferta y demanda de servicios educativos, la competencia entre academias, la disponibilidad de alternativas, entre otros.

En cuanto la oferta y la demanda de la academia deportiva de tenis se rigen por los principios básicos de la economía de mercado de Cuenca. ya que la oferta de academias deportivas está determinada por factores como la disponibilidad de instalaciones deportivas, la presencia de entrenadores calificados y especializados en diferentes disciplinas deportivas, así como los recursos financieros necesarios para operar una academia. La demanda de academia de tenis está delimitada por factores como la popularidad del deporte en la ciudad de Cuenca, además del interés en la práctica deportiva como medio para mantenerse en forma y saludable, así como la participación en competiciones locales o internacionales.

En el negocio netamente de tenis el poder de negociación con los clientes es medio ya que las personas no lo cuentan como algo de primera necesidad, pero al haber pocas academias de tenis centradas en alto rendimiento esto es un plus en nuestra escuela de

tenis ya que formamos jugadores, viajamos con ellos y nos enfocamos en ellos a tal punto que se sientan bien con su juego dentro y fuera de la cancha.

Rivalidad entre competidores existentes

Según Herrera (2018) será más difícil para una empresa competir en un mercado o segmento donde los competidores están bien posicionados, son numerosos y tienen altos costos fijos, ya que estará constantemente expuesta a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones de ventas y lanzamientos de nuevos productos.

La rivalidad entre competidores es una dinámica común en muchas academias deportivas o entornos educativos donde los estudiantes se enfrentan en competiciones o pruebas para demostrar sus habilidades y conocimientos. Esta rivalidad puede surgir por varias razones y puede tener tanto aspectos positivos como negativos.

En primer lugar, la rivalidad puede ser una fuente de motivación para los estudiantes de Crosstennis. La competencia sana entre compañeros puede impulsar a cada individuo a esforzarse más, a superar sus propios límites y buscar constantemente la mejora. Cuando los estudiantes ven a sus compañeros destacar o lograr buenos resultados, esto puede servir como un estímulo para ellos mismos, generando una atmósfera de competitividad constructiva que promueva el crecimiento y el rendimiento académico. Por otro lado, la rivalidad también puede tener aspectos negativos si se convierte en una lucha destructiva o en una obsesión por superar al otro a cualquier costo. En este tipo de situaciones, los estudiantes pueden volverse más enfocados en perjudicar al competidor que en su propio desarrollo deportivo.

Es importante que las academias y los educadores fomenten una competencia saludable y gestionen adecuadamente la rivalidad entre los competidores, por lo cual es importante promover un ambiente colaborativo y fomentar la colaboración entre los estudiantes Crosstennis puede ayudar a reducir la rivalidad negativa. Se pueden asignar proyectos grupales donde los estudiantes trabajen juntos hacia un objetivo común, lo que fomentará la cooperación y el apoyo mutuo de los deportistas.

La rivalidad entre competidores existentes es media ya que actualmente Cross Tennis cuenta con competidores directos en la ciudad de Cuenca, como son la escuela 4Rios ubicada en el coliseo Jefferson Pérez y Cuenca y Tennis golf club ubicada por la zona San Joaquín, ofrecen distintos tipos de cancha donde predominan tanto arcilla como

cemento y buenos entrenadores. Lo que nuestra academia ofrece son planes garantizados en mejoramiento continuo desde una temprana etapa.

Amenazas de servicios sustitutos

Según Porter (2010) un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica cuando los sustitutos son tecnológicamente más avanzados o pueden llegar a un precio más bajo, reduciendo las ganancias de las empresas e industrias.

Cuando existe una amenaza de ingreso de productos sustitutos, los consumidores tienen la opción de elegir entre diferentes productos o servicios que pueden ser intercambiables en términos de funcionalidad, precio y beneficios. Esta competencia de sustitutos puede tener un impacto significativo en el mercado y en la rentabilidad de Crosstenis. Esta amenaza se puede evidenciar por los cambios en las preferencias del consumidor ya que, si los consumidores cambian sus preferencias o necesidades, pueden optar por productos o servicios alternativos al que le provee Crosstenis que se ajustan mejor a sus nuevos deseos.

La amenaza a una posible entrada de productos sustitutos es alta de manera directa, actualmente, ha surgido una nueva moda dentro de la ciudad llamada “Padel” y está enganchando a varios tenistas a formar parte de este nuevo juego. Aparte de todos los deportes con raqueta existentes ya dentro de la ciudad, y cabe mencionar a todos los deportes en general que pueden practicar los niños.

1.2.3. Análisis PESTEL

Entorno Político

El ámbito político de Ecuador ha experimentado diversos desafíos a lo largo de su historia, como la inestabilidad política, la corrupción, la desigualdad social y los conflictos entre diferentes sectores de la sociedad. Estos desafíos han influido en la forma en que se desarrolla la política en el país y en las demandas de la ciudadanía (Calderón Hoffmann, Dini, & Stumpo, 2016).

Respecto a decisiones políticas en torno al desarrollo del país, existen algunas que causan malestar en distintos sectores productivos del mismo, como han sido los diferentes

paros nacionales por las decisiones que ha tomado el gobierno en cuanto a la gasolina, que pueden causar manifestaciones y cierres en vías por lo cual se tiene inasistencia en alumnos.

Otros factores que influyen en la academia son las políticas en ministerio de educación, obligan a niños a actividades demandantes fuera de la escuela y estas quitan tiempo a niños de entrenar algún deporte. También existen escasas políticas del ministerio de deporte que incentiven y apoyen al deporte en Ecuador (Ministerio de Educación, 2018).

Así también intervienen las políticas fiscales de Ecuador que se refieren a las medidas y decisiones adoptadas por el gobierno ecuatoriano en relación con los ingresos y gastos públicos, con el objetivo de promover el crecimiento económico, garantizar la estabilidad fiscal y financiera, y satisfacer las necesidades de la población (Ministerio de Educación, 2018). Una de ellas son los impuestos que según el sistema tributario ecuatoriano está compuesto por diversos, como el impuesto sobre la renta (para personas y empresas), el impuesto al valor agregado (IVA), el impuesto a los activos en el exterior, entre otros. Estos impuestos son utilizados para financiar los gastos del gobierno y promover la redistribución de la riqueza.

La Federación Ecuatoriana de Tenis (FET) es la encargada de los eventos y competencias a nivel nacional y por falta de compromiso político del país esta se encuentra escasa en cuanto a torneos e incentivos para los jóvenes tenistas.

Entorno Económico

En los últimos años, Ecuador ha buscado diversificar su economía y reducir su dependencia del petróleo. Se han promocionado sectores como la acuicultura, la industria manufacturera, los servicios financieros y las tecnologías de la información (Arévalo & López, 2020). Además, se han implementado políticas para fomentar la inversión extranjera y mejorar el clima empresarial.

Es importante mencionar que Ecuador ha enfrentado desafíos económicos, como altos niveles de deuda pública, déficit fiscal y desigualdad social. Estos problemas han llevado a la adopción de medidas de austeridad y programas de reforma económica para estabilizar la economía y promover el crecimiento sostenible.

El país ha buscado diversificar su economía y superar los desafíos económicos a través de reformas y políticas orientadas al crecimiento sostenible. La pandemia del COVID-19 durante el año 2020 ha impactado negativamente el estado de la economía no solo en el país de Ecuador sino también de forma global (Arévalo & López, 2020). El distanciamiento social y las restricciones de movilidad han impedido a las empresas funcionar correctamente.

Por otro lado, según el PIB (producto interno bruto) de Ecuador en el año 2022 es de 160.646 millones de dólares esto equivaliendo a un aumento del 37% según el anterior año 2021 (CIP, 2022), al igual que ha aumentado el ingreso medio anual a 452,7 dólares por habitante (INEC, 2022) siendo muy positivo e importante para el desarrollo de la Academia Cross tenis, poniéndola en un entorno económico optimista en el sector deportivo.

Entorno Social

La localización de la nueva sede de Cross Tennis es un factor importante para el análisis sociocultural en la empresa, al ser Challuabamba una zona residencial de un nivel socioeconómico medio-alto este tendría una mayor aceptación en cuanto al asentamiento de la academia. Por otro lado, la empresa Cross Tennis ya cuenta con su sede principal dándole mayor peso al momento de escoger gracias a sus 5 años de experiencia y resultados de sus alumnos en representaciones nacionales e internacionales.

En cuanto a la academia, entre sus actividades el objetivo principal es transmitir los conocimientos y habilidades necesarios para jugar y disfrutar del Tenis. Por lo cual impartirá, fundamentos técnicos ya que los jugadores de tenis deben desarrollar habilidades técnicas sólidas, como el golpe de derecha, el revés, el servicio y la volea. Estos golpes deben ser enseñados de manera adecuada, prestando atención a la postura, el equilibrio, el movimiento y la técnica correcta de cada golpe.

Ha surgido muchos cambios de tendencias y gustos en los últimos años dentro del área deportiva, los niños y sus padres están dispuestos a probar diferentes deportes para que sus niños puedan desenvolverse fuera de su casa ya que la pandemia del COVID-19 limitó a los niños a poder desarrollar sus habilidades motrices dentro y fuera de sus hogares, al haber ya pasado una etapa de la pandemia en la cual no se podía salir, los padres de familia fomentaron el ejercicio en sus hijos.

Entorno Tecnológico

El desarrollo de la tecnología en las últimas décadas ha sido uno de los factores más importantes para que las empresas desarrollen su negocio. El desarrollo tecnológico continuo es esencial para que las empresas de hoy en día funcionen correctamente, y cualquier tipo de desconexión o retraso de la realidad tecnológica actual puede ser fundamental para el fracaso de una empresa (Pazmiño & Andino, 2020).

La formación técnica se ha convertido en una herramienta muy útil para llegar al público y captar clientes de forma eficaz. La mayoría de las empresas relacionadas con la tecnología moderna utilizan las redes sociales para atraer clientes que ya han atraído y retenido clientes. En el caso de Cross Tennis, cuenta con una red social en Instagram y Facebook para realizar promociones y resolver todas las dudas de los clientes.

El uso de la tecnología en el marketing ha revolucionado la forma en que las empresas promocionan sus productos y se comunican con los clientes. A medida que la tecnología avanza, se han desarrollado diversas herramientas y plataformas que permiten a los profesionales del marketing llegar a su público de manera más efectiva y personalizada, además, la implementación de la tecnología en una academia es de vital importancia en la actualidad debido a los múltiples beneficios que puede brindar tanto a estudiantes como a docentes y al proceso de enseñanza-aprendizaje en general (Terranova, Villota, Tenorio, & Mayorga, 2019).

La tecnología permite el acceso rápido y fácil a una amplia gama de información y recursos educativos en línea. Los estudiantes pueden utilizar Internet para investigar y obtener información actualizada sobre diversos temas. La tecnología ha facilitado la promoción de productos y servicios a través de Internet. Las empresas pueden utilizar sitios web, blogs, redes sociales y anuncios en línea para llegar a un público más amplio. Además, el marketing en línea permite una mayor segmentación y personalización, lo que significa que las empresas pueden dirigirse a audiencias específicas basadas en características demográficas, intereses o comportamientos en línea.

Entorno Ecológico

El entorno ambiental empresarial en Ecuador se integra con los factores ecológicos, sociales, económicos y legales que desaparecen a las empresas en el país. En términos legales, Ecuador ha promulgado leyes y regulaciones para proteger el medio

ambiente y promover la sostenibilidad. La Constitución del país reconoce los derechos de la naturaleza y establece el principio del Buen Vivir, que busca un equilibrio entre el desarrollo económico y la conservación ambiental. Además, existen leyes específicas que regulan temas como la gestión de residuos, la conservación de la biodiversidad, la protección de áreas protegidas y la responsabilidad ambiental de las empresas.

En cuanto a los aspectos sociales, existe una creciente conciencia ambiental entre la población ecuatoriana. Los consumidores están cada vez más interesados en adquirir productos y servicios de empresas que demuestran compromiso con el medio ambiente. Esto ha llevado a un aumento en la demanda de productos ecológicos y sostenibles, lo que representa una oportunidad para las empresas que adoptan prácticas empresariales responsables (Arregui Barrera & Barros Parra, 2019).

En términos de oportunidades y desafíos, el entorno ambiental empresarial en Ecuador presenta varias oportunidades para las empresas. Aquellas que implementan prácticas sostenibles pueden diferenciarse en el mercado, obtener ventajas y acceder a programas de apoyo y financiamiento para proyectos ambientales.

Sin embargo, también existen desafíos en este entorno. Las empresas deben cumplir con las condiciones ambientales, garantizar la gestión adecuada de residuos y minimizar la contaminación. Además, la falta de conciencia ambiental y la resistencia al cambio en algunos sectores pueden representar obstáculos para la adopción de prácticas sostenibles. En resumen, el entorno ambiental empresarial en Ecuador se caracteriza por la existencia de leyes y medidas sostenibles que promueven la protección del medio ambiente, una creciente conciencia ambiental en la sociedad y oportunidades para el desarrollo de negocios.

Las empresas deben considerar el impacto ambiental de sus operaciones y buscar formas de aprovechar las oportunidades relacionadas con la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales. Por esto Crosstenis debe cumplir con las leyes y los requisitos ambientales establecidos por los gobiernos y las autoridades competentes. Esto implica realizar evaluaciones de impacto ambiental, obtener permisos y licencias apropiadas, y seguir prácticas adecuadas de gestión ambiental (Romero Palacios, 2019). El incumplimiento de estas normas puede llevar a multas, sanciones legales y daños a la reputación de la empresa.

Entorno Legal

Para poder abrir una academia de tenis o cualquier centro deportivo se debe considerar la legislación actual que rige el sector para poder desarrollar el negocio de manera totalmente legítima. Uno de los trámites necesarios fueron los contratos directos con el Círculo Militar de la ciudad de Cuenca que es donde residen las nuevas canchas en la zona de Challuabamba, al igual que contratos regidos por el SRI para los profesores de la academia.

Al estar la academia a nombre de una persona natural no se necesita aprobaciones de funcionamiento, pero si se rige a diferentes artículos sobre la ley de deporte, educación física y recreación, como lo es el artículo 2, 3 y 4 (ANE, 2015) que dicen:

Art. 2.- Objeto. - Las disposiciones de la presente Ley son de orden público e interés social. Esta Ley regula el deporte, educación física y recreación; establece las normas a las que deben sujetarse estas actividades para mejorar la condición física de toda la población, contribuyendo así, a la consecución del Buen Vivir.

Art. 3.- De la práctica del deporte, educación física y recreación. - La práctica del deporte, educación física y recreación debe ser libre y voluntaria y constituye un derecho fundamental y parte de la formación integral de las personas. Serán protegidas por todas las Funciones del Estado.

Art. 4.- Principios. - Esta Ley garantiza el efectivo ejercicio de los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, transparencia, planificación y evaluación, así como universalidad, accesibilidad, la equidad regional, social, económica, cultural, de género, estaría, sin discriminación alguna.

En cuanto al ministerio del Ecuador, este ayuda y fomenta las nuevas empresas en su ley orgánica de emprendimiento e innovación (ANE, 2020) en la cual dice:

Art. 1.- Objeto y ámbito. La presente Ley tiene por objeto establecer el marco normativo que incentive y fomente el emprendimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico, promoviendo la cultura emprendedora e implementando nuevas modalidades societarias y de financiamiento para fortalecer el ecosistema emprendedor. El ámbito de esta ley se circunscribe a todas las actividades de carácter público o privado, vinculadas con el desarrollo del emprendimiento y la innovación, en el

marco de las diversas formas de economía pública, privada, mixta, popular y solidaria, cooperativista, asociativa, comunitaria y artesanal.

1.3. Benchmarking

El benchmarking según Spendolini (2005) El benchmarking es un proceso de evaluación sistemático y continuo en la cual entran productos, servicios y procesos de trabajo de la organización, con el propósito de realizar mejoras organizativas.

La competencia directa de la academia Crosstenis son las academias dentro de la ciudad de Cuenca que ofrecen un servicio muy similar y compiten por los mismos clientes dentro de la ciudad y diferentes zonas. Existen 2 escuelas de tenis grandes dentro de la ciudad que compiten directamente con la academia. A continuación, se realizará una tabla comparativa con los competidores directos con el objetivo de diferenciación y crear ventajas sobre ellos.

Tabla 6

Comparación entre competidores

COMPETENCIA	PROGRAMAS E INSTALACIONES DISPONIBLES	PRECIO
	<p>Programas disponibles: Pelota enseñanza (roja) Pelota intermedia (naranja) Pelota avanzada (verde) Pelota competencia (amarilla) Clases particulares con adultos</p> <p>Instalaciones: 2 canchas iluminadas de cemento 6 canchas de cemento 3 canchas de mini tenis</p>	<p>50\$ /mes 65\$ /mes 85\$ /mes 95\$ /mes 15\$ por clase</p>
	<p>Programas disponibles: Pelota enseñanza (naranja) Pelota intermedia (naranja) Pelota avanzada (amarilla) Pelota competencia (amarilla)</p>	<p>30\$ /mes 40\$ /mes 60\$ /mes 70\$ /mes</p>

Clases particulares con adultos	10\$ por clase
Instalaciones:	
4 canchas de arcilla iluminadas	Nota: Se necesita ser socio del club para poder utilizar las instalaciones, esto conlleva gastos aparte.
2 canchas de arcilla iluminadas con techo	
1 piscina interior	
1 gimnasio	

En Cuenca, al igual que en muchas otras ciudades, existen academias deportivas que ofrecen entrenamiento y formación en diversas disciplinas deportivas. Estas academias están diseñadas para brindar a los jóvenes y adultos la oportunidad de desarrollar sus habilidades en un deporte específico y mejorar su rendimiento atlético.

Las academias deportivas en Cuenca abarcan una amplia gama de deportes, desde fútbol, baloncesto, voleibol y tenis, hasta artes marciales, natación, atletismo y muchos otros. Estas academias suelen tener instalaciones adecuadas para la práctica del deporte correspondiente, como canchas, piscinas, gimnasios y áreas de entrenamiento especializadas.

Los objetivos de las academias deportivas son proporcionar una formación sistemática y de calidad en el deporte elegido, fomentar el desarrollo físico y mental de los participantes, inculcar valores como el trabajo en equipo, la disciplina y el respeto, y promover un estilo de vida saludable a través de la actividad física.

Generalmente, las academias deportivas en Cuenca cuentan con entrenadores y profesionales capacitados en el deporte específico, quienes se encargan de impartir las clases y dirigir los entrenamientos. Estos entrenadores brindarán instrucción técnica, táctica y física, adaptación al nivel y las necesidades de cada participante.

Las academias deportivas también pueden ofrecer programas de competición, donde los participantes tienen la oportunidad de representar a la academia en torneos y eventos deportivos a nivel local, regional o nacional. Para unirse a una academia deportiva en Cuenca, generalmente es necesario inscribirse y pagar una cuota mensual o trimestral. Algunas academias pueden requerir pruebas de selección para determinar el nivel de habilidad de los participantes y asignarlos al grupo adecuado.

Podemos observar en el cuadro comparativo de las diferentes academias de la ciudad de Cuenca que los programas disponibles son muy similares en las dos escuelas al igual que en número de canchas que ofrecen para el entrenamiento, las dos tienen las mismas etapas de enseñanza, pero varían en el uso de pelotas para el entrenamiento

En cuanto a los precios, estos se diferencian por mucho ya que una academia es un club por lo que se necesita ser socio del mismo para poder acceder a sus instalaciones, está teniendo que comprar una acción y pagar una alícuota mensual para el mantenimiento del club. Crosstennis tendrá en cuenta todos estos aspectos y utilizará sus recursos para crear una ventaja competitiva para poder entrar al mercado.

2. Capítulo 2 Investigación de mercado

2.1. Objetivo de la investigación

Identificar el interés de la población de Cuenca en entrenar tenis, así como sus necesidades, gustos y preferencias en cuanto a lo que ofrecen las diferentes academias de tenis. Para lograr este objetivo la investigación analizará la competencia en cuanto a entrevistas a profundidad con los diferentes entrenadores y directores de las academias de la ciudad. Se definirá los posibles perfiles de consumidor, considerando factores como edad, género, entrenamiento personal o entrenamiento para hijo(a), ubicación, entre otros.

Se realizará un análisis de las academias de tenis en la ciudad de Cuenca con el fin de identificar fortalezas y debilidades y para terminar se desarrollará en base a los resultados obtenidos de la investigación cuantitativa y cualitativa el plan de acción para la empresa con su debida evaluación y seguimiento una vez que se implemente el plan.

2.2. Metodología

Para la presente investigación se utilizará un enfoque de tipo mixto debido a los datos que presente la empresa según su análisis, por medio de entrevistas y encuestas, para llegar a la elaboración del plan estratégico.

Según su propósito será una investigación aplicada porque el objetivo será encontrar estrategias que puedan ser empleadas en el abordaje de un problema específico. Según el nivel de profundización será una investigación exploratoria y descriptiva ya que se lo realizará en una nueva sede de la academia y se describirá lo que va sucediendo en el momento del estudio. Según el tiempo en el que se realizará esta investigación será transversal para un tiempo específico puesto que se llevará a cabo en el año 2023.

Este trabajo utilizará una muestra probabilística puesto que todos los elementos y participantes tendrían la misma posibilidad de ser elegidos, la cual será aplicada a la gente de la nueva zona donde se establecerá la academia (Challuabamba), en la ciudad de Cuenca.

2.3. Investigación cualitativa

Denzin, N. K. (2015). El objetivo de la metodología de investigación conocida como investigación cualitativa es comprender y describir las experiencias y puntos de vista de las personas a través de la recopilación y la revisión de datos no numéricos.

Comúnmente utilizado en las ciencias sociales, como la sociología, psiquiatría, antropología, educación y salud, es la investigación cuantitativa.

Algunos de los métodos frecuentemente utilizados en la investigación cualitativa son entrevistas, observación de participantes, análisis de documentos y contenido. Estos métodos se utilizan para recopilar datos en forma de narrativas, historias de vida, discursos, reflexiones y cualquier otro tipo de información pertinente al tema del estudio. Según Creswell (2017) los objetivos de la investigación cualitativa son aprender y comprender cómo las personas perciben su entorno en el que habitan y le dan significado mediante pensamiento, examinando las interacciones y relaciones sociales, comprendiendo las perspectivas e ideales de los participantes y creando teorías para explicar los problemas que surgen al momento.

El método de investigación cualitativa aplicada a este estudio serán entrevistas a profundidad por lo que Fontana (2016) señalan que las entrevistas a profundidad de expertos son una técnica clave en la investigación cualitativa porque permiten a los investigadores examinar las perspectivas de los participantes y entender cómo sus experiencias y mundos tienen significado. Además, se afirma que las entrevistas a profundidad de expertos pueden ser una forma altamente efectiva de involucrar a los participantes en el proceso de investigación, lo que puede ayudar a fomentar relaciones más cercanas y más significativas entre los investigadores y los participantes.

2.3.1. Entrevistas

Para el presente estudio se realizará entrevistas a profundidad a diferentes personas que son muy importantes dentro de una academia de tenis, los entrenadores que están a cargo de todas las actividades del entrenamiento y conocen lo que se requiere para que una academia pueda subsistir y por otro lado a los principales clientes que son los padres de familia, los cuales son los que toman la decisión final de inscribir a sus niños en una academia deportiva ya sea por las diferentes aptitudes que ofrezcan.

Cuestionario para las entrevistas (entrenadores y padres de familia)

1. ¿Qué título ITF tiene? (entrenadores)
2. ¿En qué rango de edad se encuentran sus alumnos? (entrenadores)
3. ¿Cuántas horas de entrenamiento recomienda al día? (entrenadores)
4. ¿Qué piensa usted que es la prioridad de un alumno al escoger dónde entrenar?

5. ¿Cuáles son las características que influyen al momento de escoger una academia deportiva?
6. ¿Qué tan amplio cree que es el mercado o la población de gente que está interesada en entrenar tenis en la ciudad de Cuenca?
7. ¿Cree usted que la ubicación geográfica o la localización de la academia influya en el momento de inscribir un nuevo Alumno?
8. ¿Qué características y expectativas tiene un padre de familia que quiere inscribir a su niño en la academia de tenis?
9. ¿Cree que existe competencia entre las diferentes academias de tenis de la ciudad de Cuenca? ¿Cuáles son los factores de rivalidad?
10. ¿Piensa que la capacitación de los entrenadores es importante al momento de enseñar y por qué?
11. ¿Qué cree usted que motiva a un padre de familia a escoger donde entrenar a su hijo?
12. ¿Qué necesita una academia de deporte para ser competitivos en el mercado?
13. ¿Cómo crees que es la mejor manera de publicitar la academia de tenis?
14. ¿Cuáles son los rangos de precios que tiene en su academia?
15. ¿Cuál es la importancia de la comunicación y trato de persona que se tiene entre profesor-alumno y profesor-padre dentro de la academia deportiva?

2.3.1.1 Entrevistas a entrenadores

Tabla 7

Entrevista entrenador 1

Fredy Henao

Profesor de la academia Cuenca tenis y golf club

42 años de edad

22 años como entrenador de tenis

PREGUNTA	RESPUESTA
1. ¿Qué título ITF tiene?	Nivel 2
2. ¿En qué rango de edad se encuentran sus alumnos?	Desde los 6 años a los 18 años

- 3. ¿Cuántas horas de entrenamiento recomienda al día?** Dependiendo de los niveles, competencia se debería entrenar todos los días de la semana, mínimo 2 horas de entrenamiento, incluido el entrenamiento físico
- 4. ¿Qué piensa usted que es la prioridad de un alumno al escoger dónde entrenar?** Motiva mucho si este tiene amigos dentro de la academia
- 5. ¿Cuáles son las características que influyen al momento de escoger una academia deportiva?** La academia necesita principios, buena enseñanza de técnicas y valores de juego, aparte participación en competencias
- 6. ¿Qué tan amplio cree que es el mercado o la población de gente que está interesada en entrenar tenis en la ciudad de Cuenca?** Desde la pandemia el auge de jugar tenis ha crecido, ya que es un deporte que se practica al aire libre de manera individual.
- 7. ¿Cree usted que la ubicación geográfica o la localización de la academia influya en el momento de inscribir un nuevo alumno?** En las academias particulares es más fácil ingresar a diferencia de las privadas, la localización cumple un factor esencial al momento de escoger una academia.
- 8. ¿Qué características y expectativas tiene un padre de familia que quiere inscribir a su niño en la academia de tenis?** Inicialmente para que el niño realice un deporte y pueda tener la oportunidad de salir de casa, y posteriormente que este se vuelva competitivo representando al país.
- 9. ¿Cree que existe competencia entre las diferentes academias de tenis de la ciudad de Cuenca? ¿Cuáles son los factores de rivalidad?** Últimamente ha mejorado la competencia, porque las diferentes academias de la ciudad de Cuenca han fomentado la modalidad de competir mediante torneos, en donde se muestra la rivalidad con los resultados de los representantes de cada academia
- 10. ¿Piensa que la capacitación de los entrenadores es importante al momento de enseñar y por qué?** Es sumamente importante porque esto hace que los niños mejoren, y tenga una buena técnica la cual puedan implementar en su juego.
- 11. ¿Qué cree usted que motiva a un padre de familia a escoger donde entrenar a su hijo?** El trato que se da dentro de la academia ya sea entre niños y adultos con los niños.
- 12. ¿Qué necesita una academia de deporte para ser competitivos en el mercado?** Principalmente una buena localización con buenas instalaciones.

13. ¿Cómo crees que es la mejor manera de publicitar la academia de tenis?

La mejor manera de publicitar a la academia es con resultados de sus alumnos en los diferentes torneos que se realizan dentro de la ciudad, así padres de diferentes academias al igual que niños, pueden ver el nivel que se puede alcanzar dentro de la academia específica.

14. ¿Cuáles son los rangos de precios que tiene en su academia?

Desde los más chiquitos de mini tenis con un estimado de 35 dólares hasta la competencia que son 100 dólares.

15. ¿Cuál es la importancia de la comunicación y trato de persona que se tiene entre profesor-alumno y profesor-padre dentro de la academia deportiva?

Es importante brindar información precisa y que las personas que llegan estén al tanto de cómo se llevan los procesos dentro de la escuela para así no generar ninguna inquietud o incertidumbre entre estos.

Tabla 8

Entrevista entrenador 2

Juan Ordoñez

Profesor de la academia 4Rios

33 años de edad

7 años como entrenador de tenis

PREGUNTA

RESPUESTA

1. ¿Qué título ITF tiene?

Nivel 1 y Playstate

2. ¿En qué rango de edad se encuentran sus alumnos?

Desde los 5 años a los 18 años

3. ¿Cuántas horas de entrenamiento recomienda al día?

Dependiendo de la edad de los chicos, los más chiquitos hasta los 8 años se recomienda hasta 1 hora de entrenamiento, intermedios 1h y 30 min incluyendo el entrenamiento físico y los más avanzados hasta 2h y 30.

- 4. ¿Qué piensa usted que es la prioridad de un alumno al escoger dónde entrenar?** Es donde el alumno se sienta bien y cómodo, donde pueda divertirse, a gusto con sus profesores
- 5. ¿Cuáles son las características que influyen al momento de escoger una academia deportiva?** Influye mucho en la ciudad de Cuenca el tema de la ubicación, si esta se encuentra cerca es mejor para los padres de la familia.
- 6. ¿Qué tan amplio cree que es el mercado o la población de gente que está interesada en entrenar tenis en la ciudad de Cuenca?** Es poco el margen, se necesita hacer más masificación para que el deporte pueda llegar a más chicos
- 7. ¿Cree usted que la ubicación geográfica o la localización de la academia influya en el momento de inscribir un nuevo alumno?** Sí, esta es de suma importancia ya que facilita diferentes actividades que se tienen que realizar dentro del hogar para que su hijo pueda llegar a la academia
- 8. ¿Qué características y expectativas tiene un padre de familia que quiere inscribir a su niño en la academia de tenis?** Depende de lo que la persona busque, pero principalmente que su niño esté contento y feliz dentro de la academia
- 9. ¿Cree que existe competencia entre las diferentes academias de tenis de la ciudad de Cuenca? ¿Cuáles son los factores de rivalidad?** Por supuesto, esto es lo que hace al tenis un deporte entretenido, sin la competencia los chicos no pudieran llegar a superarse por lo que no se realizarán torneos entre a academias.
- 10. ¿Piensa que la capacitación de los entrenadores es importante al momento de enseñar y por qué?** Completamente importante ya que la capacitación continua nos refresca la memoria, para seguir trabajando con los chicos en las partes lúdicas.
- 11. ¿Qué cree usted que motiva a un padre de familia a escoger donde entrenar a su hijo?** La mejor manera de publicitar son los resultados que los alumnos de la academia puedan conseguir en los diferentes torneos, aparte realizar festivales y torneos en sí para que se dé una masificación del deporte
- 12. ¿Qué necesita una academia de deporte para ser competitivos en el mercado?** Principalmente una buena localización con buenas instalaciones

13. ¿Cómo crees que es la mejor manera de publicitar la academia de tenis?

La mejor manera de publicitar a la academia es con resultados de sus alumnos en los diferentes torneos que se realizan dentro de la ciudad, así padres de diferentes academias al igual que niños, pueden ver el nivel que se puede alcanzar dentro de la academia específica.

14. ¿Cuáles son los rangos de precios que tiene en su academia?

Entre los 40 y 110 dólares

15. ¿Cuál es la importancia de la comunicación y trato de persona que se tiene entre profesor-alumno y profesor-padre dentro de la academia deportiva?

Tiene que existir mucha comunicación entre profesor-alumno y profesor-padre para que todo lo que se realiza en la academia está claro por ambas partes.

Tabla 9

Entrevista entrenador 3

Darshan Montesinos

Director de la academia Crosstenis

43 años de edad

15 años como entrenador de tenis

PREGUNTA

RESPUESTA

1. ¿Qué título ITF tiene?

Nivel 2

2. ¿En qué rango de edad se encuentran sus alumnos?

Depende del nivel los jugadores y la edad, un pequeño de 6 años debería entrenar 3 horas a la semana a diferencia de un adolescente en competencia que debería entrenar 15 horas a la semana

3. ¿Cuántas horas de entrenamiento recomienda al día?

La propuesta del centro, siendo los métodos de enseñanza, el ambiente y los instructores

4. ¿Qué piensa usted que es la prioridad de un alumno al escoger dónde entrenar?

Los diferentes servicios que este brinde, como lo es la enseñanza y el ambiente de trabajo donde se desenvuelven los alumnos

5. ¿Qué tan amplio cree que es el mercado o la población de gente que está interesada en entrenar tenis en la ciudad de Cuenca?	En la ciudad de Cuenca es poco, se necesita masificación dentro de la ciudad
6. ¿Cree usted que la ubicación geográfica o la localización de la academia influya en el momento de inscribir un nuevo alumno?	Es el factor más importante dentro de la ideología de donde inscribir a su hijo a que entrene algún deporte
7. ¿Qué características y expectativas tiene un padre de familia que quiere inscribir a su niño en la academia de tenis?	Varían entre padres, existen padres que quieren ocupar el tiempo de sus niños, otros que el deporte les ayude en su desarrollo físico y finalmente padres que quieren que sus niños se especialicen en jugar tenis y poder llegar a competir en alguna instancia
8. ¿Cree que existe competencia entre las diferentes academias de tenis de la ciudad de Cuenca? ¿Cuáles son los factores de rivalidad?	Existe competencia en donde los niños de las diferentes academias representan a las mismas
9. ¿Piensa que la capacitación de los entrenadores es importante al momento de enseñar y por qué?	Es lo más importante porque ellos como instructores son los que te proporcionan las técnicas de juego con la cuales los niños irán mejorando paulatinamente
10. ¿Qué cree usted que motiva a un padre de familia a escoger donde entrenar a su hijo?	Ubicación, precios y propuesta de entrenamiento
11. ¿Qué necesita una academia de deporte para ser competitivos en el mercado?	Tener u ofrecer una variedad de servicios para poder captar distintos tipos de jugadores o niños
12. ¿Cómo crees que es la mejor manera de publicitar la academia de tenis?	Con un buen trabajo para así generar el boca a boca, además de esto redes sociales que están presentes en cualquier ámbito de publicidad
13. ¿Cuáles son los rangos de precios que tiene en su academia?	De 45 a 130 dólares
14. ¿Cuál es la importancia de la comunicación y trato de persona que se tiene entre profesor-alumno y profesor-padre dentro de la academia deportiva?	Las personas escogen la academia en base a la información que reciben de primera mano, de aquí se necesita tener una comunicación concisa y precisa para que no se presenten mal entendidos

2.3.1.2 Entrevistas a padres de familia

Tabla 10

Entrevista padre de familia 1

Cristian Villa

35 años de edad

PREGUNTA	RESPUESTA
1. ¿Qué piensa usted que es la prioridad de un alumno al escoger dónde entrenar?	La distancia desde su casa hasta la academia de tenis
2. ¿Cuáles son las características que influyen al momento de escoger una academia deportiva?	El talento que hay en la academia en cuanto a nivel de tenis, los niños chiquitos aspiran a ser como las personas que ven dentro de la academia de mejor nivel
3. ¿Qué tan amplio cree que es el mercado o la población de gente que está interesada en entrenar tenis en la ciudad de Cuenca?	Actualmente tiene una amplia grande ya que ha tomado mucha atención de la gente después de la pandemia que se vivió encerrados, siendo el tenis un deporte el cual juegas solo, al aire libre y con distanciamiento de los demás
4. ¿Cree usted que la ubicación geográfica o la localización de la academia influya en el momento de inscribir un nuevo alumno?	Claro que sí, siempre será la opción que esté más cerca del hogar la que más influya al momento de inscribirse
5. ¿Qué características y expectativas tiene un padre de familia que quiere inscribir a su niño en la academia de tenis?	De que su niño salga siendo un jugador competitivo, que juegue contra otras academias demostrando lo que ha aprendido en los entrenamientos
6. ¿Cree que existe competencia entre las diferentes academias de tenis de la ciudad de Cuenca? ¿Cuáles son los factores de rivalidad?	Pienso que si, por el marketing que se puede ver en redes sociales
7. ¿Piensa que la capacitación de los entrenadores es importante al momento de enseñar y por qué?	Pienso que es esencial, como padre de familia se tiene confianza en alguien que sepa acerca del tema
8. ¿Qué cree usted que motiva a un padre de familia a escoger donde entrenar a su hijo?	Costos de la academia, programas que incluyen
9. ¿Qué necesita una academia de deporte para ser competitivos en el mercado?	Marketing, publicidad, capacitación de entrenadores

10. ¿Cómo crees que es la mejor manera de publicitar la academia de tenis?	Mostrando el talento de la academia en competencias
11. ¿Cuál es la importancia de la comunicación y trato de persona que se tiene entre profesor-alumno y profesor-padre dentro de la academia deportiva?	Es importante que este sea un guía para el alumno y un comunicador para los padres de familia.

Tabla 11

Entrevista padre de familia 2

Patricia Belisario

28 años de edad

PREGUNTA	RESPUESTA
1. ¿Qué piensa usted que es la prioridad de un alumno al escoger dónde entrenar?	Lo primero tener espacio para divertirse, hacer amigos y aprender
2. ¿Cuáles son las características que influyen al momento de escoger una academia deportiva?	Lo principal son entrenadores capacitados, horarios, y condiciones de la cancha
3. ¿Qué tan amplio cree que es el mercado o la población de gente que está interesada en entrenar tenis en la ciudad de Cuenca?	Pienso que ha aumentado en los últimos años gracias a torneos dentro de la provincia y las diferentes academias que hay dentro de la ciudad
4. ¿Cree usted que la ubicación geográfica o la localización de la academia influya en el momento de inscribir un nuevo Alumno?	Si, influye de gran manera al momento de inscribir a tu hijo(a)
5. ¿Cree que existe competencia entre las diferentes academias de tenis de la ciudad de Cuenca? ¿Cuáles son los factores de rivalidad?	Existe competencia en todos los aspectos del deporte
6. ¿Piensa que la capacitación de los entrenadores es importante al momento de enseñar y por qué?	Si claro que es importante ya que un entrenador certificado tendrá todos los aspectos y técnicas para enseñar
7. ¿Qué cree usted que motiva a un padre de familia a escoger donde entrenar a su hijo?	Que el niño aprenda un deporte nuevo, disciplina, responsabilidad en realizar algo en un día.
8. ¿Qué necesita una academia de deporte para ser competitivos en el mercado?	Buena imagen, buenos jugadores, y entrenadores certificados

9. ¿Cómo crees que es la mejor manera de publicitar la academia de tenis?	Invitando a clases gratis, entrenadores siendo carismáticos y redes sociales.
10. ¿Cuál es la importancia de la comunicación y trato de persona que se tiene entre profesor-alumno y profesor-padre dentro de la academia deportiva?	Se necesita buena comunicación por parte de los dos, en cuanto a alumnos decir lo que falta en técnicas y con padres comentar cómo está el niño desenvolviéndose dentro de la cancha

Tabla 12

Entrevista padre de Familia 3

Gabriel Simbaina

36 años de edad

PREGUNTA	RESPUESTA
1. ¿Qué piensa usted que es la prioridad de un alumno al escoger dónde entrenar?	Que este lugar sea apto para poder socializar con amigos
2. ¿Cuáles son las características que influyen al momento de escoger una academia deportiva?	Profesores responsables y capacitados, instalaciones de la academia
3. ¿Qué tan amplio cree que es el mercado o la población de gente que está interesada en entrenar tenis en la ciudad de Cuenca?	El tenis se está expandiendo ya que está llegando a las diferentes poblaciones o índoles sociales de la ciudad.
4. ¿Cree usted que la ubicación geográfica o la localización de la academia influya en el momento de inscribir un nuevo Alumno?	La ubicación debe ser primordial
5. ¿Qué características y expectativas tiene un padre de familia que quiere inscribir a su niño en la academia de tenis?	Que este tenga la oportunidad de probar nuevos deportes y así poder el escoger el que más le guste
6. ¿Piensa que la capacitación de los entrenadores es importante al momento de enseñar y por qué?	El profesor tendría que estar capacitado para poder enseñar
7. ¿Qué cree usted que motiva a un padre de familia a escoger donde entrenar a su hijo?	Primero el ambiente de la academia y ver que su niño regresa después del entrenamiento feliz a su casa
8. ¿Qué necesita una academia de deporte para ser competitivos en el mercado?	Infraestructura, adecuado instrumentos de entrenamiento y en cuanto a lo técnico profesores carismáticos

9. ¿Cómo crees que es la mejor manera de publicitar la academia de tenis?	Partidos de exhibición, redes sociales y publicidad
10. ¿Cuál es la importancia de la comunicación y trato de persona que se tiene entre profesor-alumno y profesor-padre dentro de la academia deportiva?	Se necesita comunicación entre padres, dándoles a conocer que los niños tienen toda la potestad de elegir qué es lo que quiere hacer y no obligarlos por gustos de los papas.

2.3.2. Conclusión de entrevistas

Después de revisar las tres entrevistas con instructores de tenis, y las tres entrevistas con padres de familia se pueden sacar puntos clave. En primer lugar, la ubicación es un factor importante en la elección de una academia de tenis porque los padres y los estudiantes quieren instalaciones que sean fácilmente accesibles y que sea cómodo el traslado desde el hogar hasta la academia de tenis. En segundo lugar, un buen entrenador debe priorizar la creación de un ambiente acogedor y cómodo para sus estudiantes para que puedan disfrutar de los deportes y desarrollar sus habilidades. En tercer lugar, el nivel de formación y experiencia de un instructor es crucial para ayudar a los estudiantes a mejorar su técnica y desarrollarse en jugadores competitivos.

En resumen, proporcionar un ambiente acogedor y seguro, junto con entrenadores experimentados e instalaciones convenientes, puede hacer que una academia de tenis sea competitiva en el mercado y atractiva para los estudiantes nuevos y existentes. Con esta conclusión se utilizarán los factores principales para llevar a cabo la investigación cuantitativa y su debida encuesta.

2.4. Investigación cuantitativa

Creswell (2017) dice que un enfoque metodológico conocido como investigación cuantitativa se basa en la recopilación y el análisis de datos numéricos para describir y explicar fenómenos sociales. El uso de herramientas estándar de medición y el uso de técnicas estadísticas para el análisis de datos son características de los métodos de investigación cuantitativa.

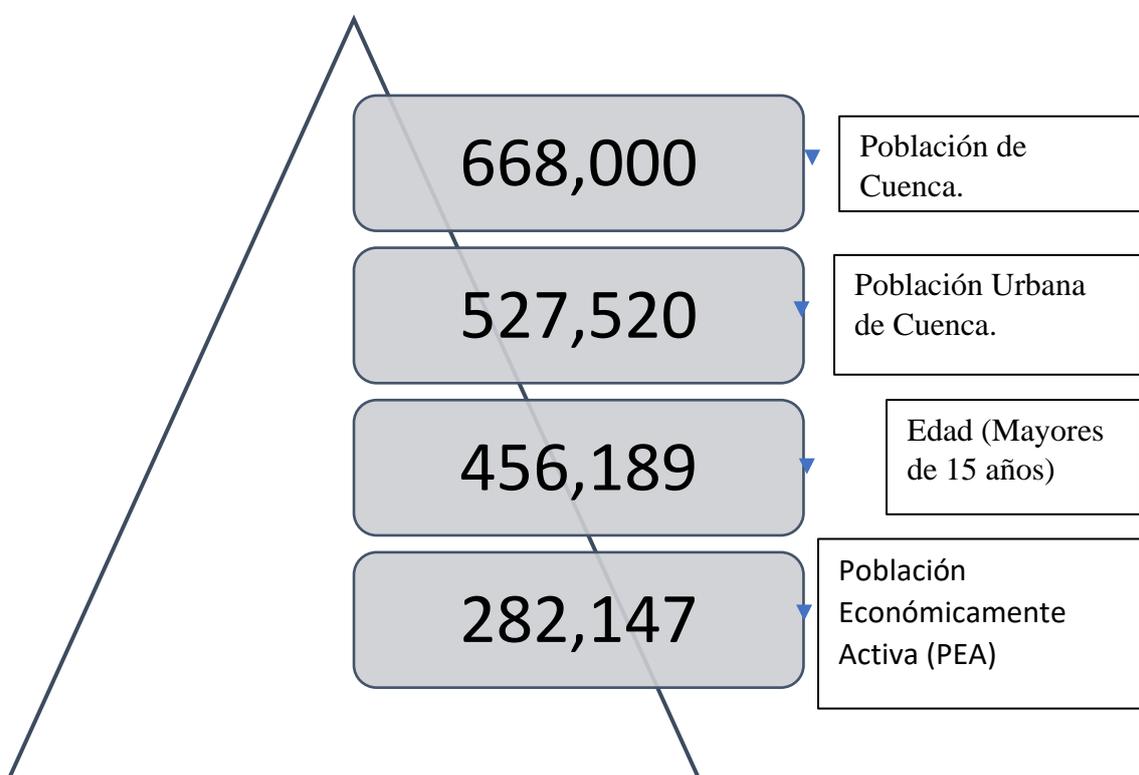
Otro autor que brinda su perspectiva sobre el tema es Babbie (2016) describe la investigación cuantitativa como una metodología que se utiliza para medir las variables y las relaciones entre ellas, utilizando técnicas estadísticas. En términos de objetivos, el

objetivo principal de la investigación cuantitativa es medir y analizar las relaciones entre variables con el fin de establecer generalizaciones sobre la población. La prevalencia de comportamientos, acciones y características específicas de una población se estudia con frecuencia utilizando métodos de investigación cuantitativos.

2.4.1. Tamaño de la muestra

2.4.1.1 Segmentación de la población

Se realizó una segmentación de la población de la ciudad de Cuenca en cuanto a población urbana, edad y PEA para la cual se utilizará como número de población finita dentro de la fórmula.



2.4.1.2 Cálculo de la muestra

Para calcular la muestra se utilizó la población económicamente activa de la ciudad de Cuenca que son las 282,147 personas, con un nivel de confianza del 95% por lo que el valor de z es igual a 1.96 debido a que la fórmula se lo otorga, un valor de p y q de 0.5, y para finalizar un error muestral del 5%, con todos estos datos se obtuvo:

$$n = \frac{Z^2(N)(p)(q)}{e^2(N-1)+(Z^2)(p)(q)}$$

$$\frac{1.96^2(282147)(0.5)(0.5)}{0.05^2(282147-1)+(1.96^2)(0.5)(0.5)} = 383.64$$

Con los resultados obtenidos se especuló la mínima de encuestas que se debían realizar para que la investigación sea válida, las cuales fueron 384 encuestas según el tamaño de nuestra población.

2.4.2. Estructura de la encuesta

Estimado participante, le agradecemos su tiempo para responder esta encuesta sobre la elección de una academia de tenis, en la ciudad de Cuenca. El objetivo es conocer qué prioridades, expectativas y características influyen en la decisión de inscribirse. Son 13 preguntas que tomarán aproximadamente 5 minutos de su tiempo responderlas, todas las respuestas se tratan de manera confidencial y anónima, sirven únicamente para fines estadísticos y de investigación. ¡Muchas gracias por su colaboración!

¿Te interesa el tenis como deporte?

1. Sí
2. No

¿Te interesa para?

1. Entrenamiento propio
2. Entrenamiento de tu hijo(a)

¿Cuántos años tiene el jugador?

1. Menores de 18 años
2. 18-24
3. 25-34
4. 35-44
5. 45-54
6. 55-64

7. Por encima de 64

¿Cuál es el género del jugador?

1. Masculino
2. Femenino
3. Otro _____

Escoja la ocupación del jugador.

1. Trabaja
2. Estudia
3. Otros _____

En qué parroquia reside.

1. Bellavista
2. Cañaribamba
3. El Batán
4. El Sagrario
5. El Vecino
6. Gil Ramírez Dávalos
7. Hermano Miguel
8. Machángara
9. Monay
10. San Blas
11. San Sebastián
12. Sucre
13. Totoracocha
14. Yanuncay
15. Huayna Cápac
16. Otro _____

¿Qué características son importantes al momento de escoger una academia de tenis?

No tan important e	Ligerament e importante	Moderadament e importante	Muy important e	Extremadament e importante
--------------------------	-------------------------------	------------------------------	-----------------------	-------------------------------

Instalaciones y equipo deportivo	<input type="checkbox"/>				
Enfoque en valores de juego y desarrollo personal	<input type="checkbox"/>				
Experiencia y capacitación de los entrenadores	<input type="checkbox"/>				
Horarios disponibles	<input type="checkbox"/>				
Precios	<input type="checkbox"/>				
Ambiente de entrenamiento o Participación en competencias	<input type="checkbox"/>				
Ubicación	<input type="checkbox"/>				

Ordene por relevancia del 1 al 4 las expectativas que tienes al inscribirte en una academia de tenis, considerando 1 la más importante.

- Mejorar en habilidades de juego _____
- Oportunidad de socialización y hacer amigos _____
- Representar a la academia _____
- Mejorar física y mentalmente _____

¿Cuál de estos servicios adicionales le interesaría tener disponible dentro de la academia?

1. Transporte
2. Venta de alimentos
3. Espacio para realizar actividades académicas
4. Tienda deportiva

¿Qué horarios preferiría para entrenar?

1. Mañanas a convenir
2. 3pm a 5pm

3. 5pm a 7pm
4. 7pm a 9pm
5. Fines de semana
6. Otros _____

¿Cuál es el valor que está dispuesto a gastar mensualmente en el jugador?

1. Menos de \$50
2. Entre \$50 y \$100
3. Entre \$100 y \$150
4. Más de \$150

¿Cuál de estas academias has escuchado dentro de la ciudad?

1. Tenis 4 ríos
2. Cuenca tenis y golf club
3. Crosstenis
4. Otros _____

¿Como se ha enterado de las diferentes academias dentro de la ciudad de Cuenca?

1. Por referencias de amigos o conocidos
2. Por redes sociales
3. Por la radio
4. Por vallas dentro de la ciudad
5. Otros _____

Para iniciar la presentación de los resultados oficiales de la investigación cuantitativa, es importante mencionar que se realizó una prueba piloto con un grupo diverso de padres de familia y estudiantes de Crosstenis. Esta prueba fue recibida de manera positiva y comprensible por los participantes, lo que sugiere que el cuestionario se encuentra adecuadamente estructurado. Este hecho, sumado a las respuestas obtenidas, fortalece la confiabilidad del presente estudio de mercado.

2.4.3. Resultados de las encuestas

Figura 1

Pregunta 1

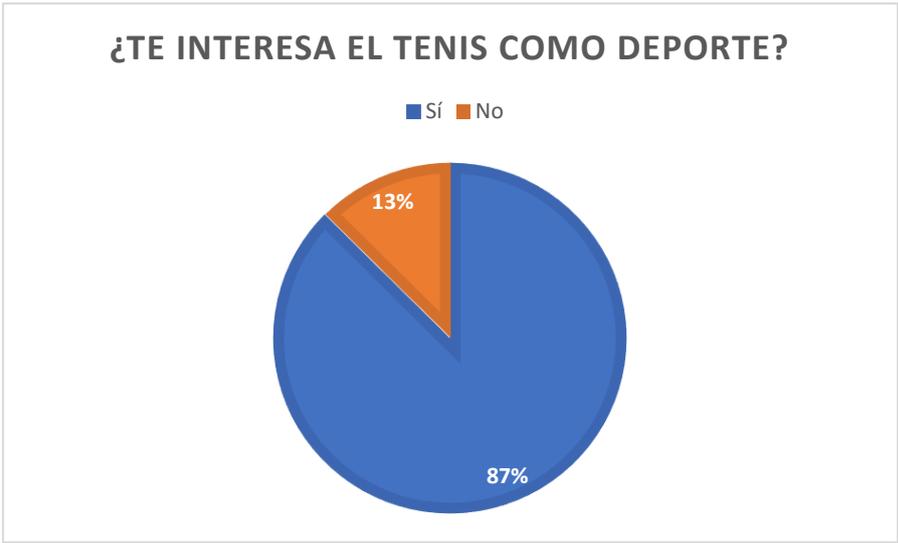


Tabla 13

Pregunta 1

Pregunta 1	¿Te interesa el tenis como deporte?
Sí	384
No	55
Total	439

De un total de 439 participantes en la encuesta, la mayoría 384 personas, aproximadamente el 87,5% expresó interés en el tenis como deporte. En contraste, solo una pequeña proporción 55 personas, alrededor del 12,5% de los encuestados no está interesada en este deporte. Para esta investigación se utilizó como el 100% de la muestra solo las personas que colocaron que si les interesa el deporte del tenis.

Figura 2

Pregunta 2



Tabla 14

Pregunta 2

Pregunta 2	¿Te interesa para?
Entrenamiento propio	195
Entrenamiento de tu hijo(a)	189
Total	384

De las 384 respuestas totales, 195 personas, que representan aproximadamente el 51%, están interesadas en el entrenamiento para sí mismas. Por otro lado, 189 personas, o cerca del 49%, están interesadas en el entrenamiento para sus hijos. La distribución de las respuestas es bastante equilibrada, lo que sugiere que tanto el interés personal como el interés por el entrenamiento de los hijos son motivaciones comunes para los encuestados.

Figura 3

Pregunta 3



Tabla 15

Pregunta 3

Pregunta 3	<i>¿Cuántos años tiene el jugador?</i>
Menores de 18 años	194
18-24	89
25-34	25
35-44	44
45-54	22
55-64	9
Por encima de 64	1
Total	384

La tabla muestra la distribución de las edades de los jugadores de un juego o actividad particular. Se puede observar que el grupo de edad más representado son los menores de 18 años con 194 jugadores, que constituyen más de la mitad del total de 384. Esto podría indicar que el juego o actividad es especialmente popular entre la población más joven. El grupo de 18-24 años tiene 89 participantes, lo que sugiere que este juego también atrae a jóvenes adultos. Sin embargo, la participación parece disminuir con la edad, con solo 25 jugadores en el grupo de 25-34 años y aún menos en los grupos de mayor edad. La menor cantidad de jugadores se encuentra en el grupo de 55-64 años y el grupo de más de 64 años, con 9 y 1 respectivamente. Esto podría deberse a varias razones, como una

menor exposición a la actividad, menos tiempo libre, o la posibilidad de que el juego o actividad no sea tan atractivo para estos grupos de edad.

Figura 4

Pregunta 4

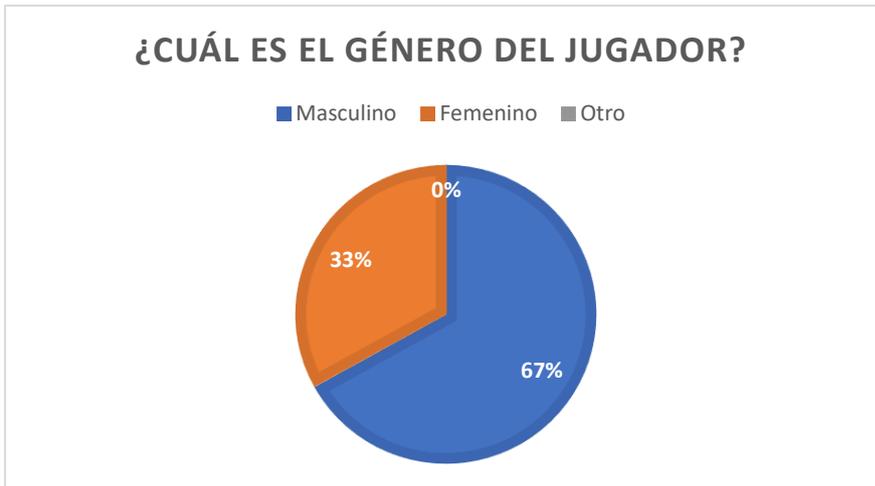


Tabla 16

Pregunta 4

Pregunta 4	<i>¿Cuál es el género del jugador?</i>
Masculino	257
Femenino	127
Otro	0
Total	384

La mayoría de los jugadores, aproximadamente el 67% son masculinos, mientras que una proporción menor alrededor del 33% son femeninos. No se reportaron jugadores que se identifiquen con otro género. Esto podría sugerir que este juego es más popular entre los hombres que entre las mujeres, o quizás indica una tendencia más amplia en la industria del juego.

Figura 5

Pregunta 5



Tabla 17

Pregunta 5

Pregunta 5	Escoja la ocupación del jugador.
Trabaja	124
Estudia	255
Otros	5
Total	384

Esta tabla presenta la distribución de las ocupaciones entre los jugadores encuestados. De un total de 384 jugadores, la mayoría 255, equivalente al 66.4% del total, están actualmente estudiando. El siguiente grupo, con 124 jugadores, aproximadamente el 32.3% del total, está compuesto por aquellos que trabajan. Finalmente, solo un pequeño porcentaje de jugadores, que es el 1.3% del total cae en la categoría de "Otros", lo que podría incluir diversas ocupaciones o estados, como jubilados, desempleados, etc. Esta distribución podría sugerir que el juego tiene una popularidad particularmente alta entre los estudiantes.

Figura 6

Pregunta 6

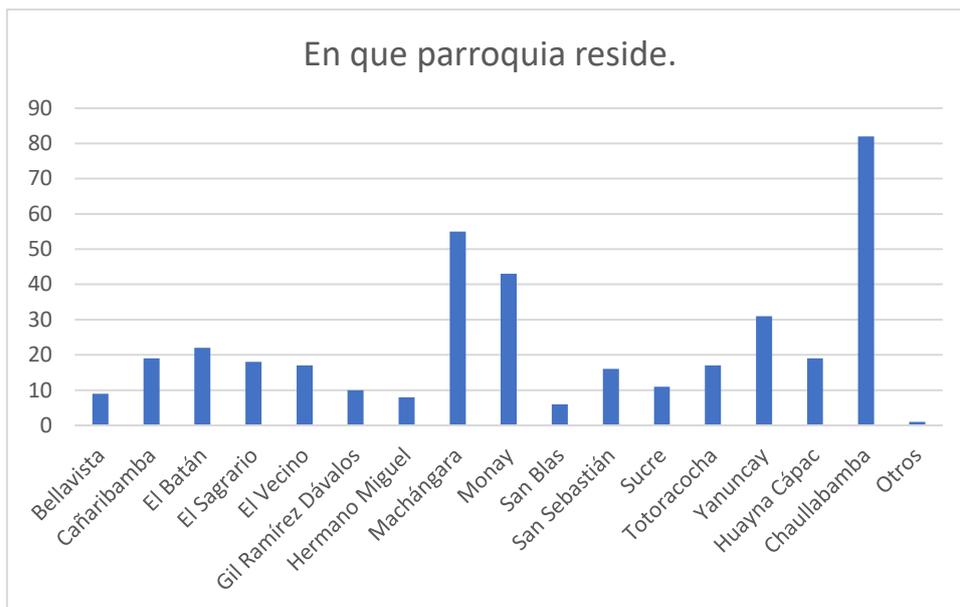


Tabla 18

Pregunta 6

Pregunta 6	En que parroquia reside.
Bellavista	9
Cañaribamba	19
El Batán	22
El Sagrario	18
El Vecino	17
Gil Ramírez Dávalos	10
Hermano Miguel	8
Machángara	55
Monay	43
San Blas	6
San Sebastián	16
Sucre	11
Totoracocha	17
Yanuncay	31
Huayna Cápac	19
Chaullabamba	82
Otros	1
Total	384

Se destaca que la parroquia con la mayor cantidad de residentes en esta muestra es Chaullabamba, la cual alberga a 82 personas, representando alrededor del 21% del total.

Al otro extremo, la parroquia de San Blas cuenta con la menor cantidad de residentes en la muestra, con un total de 6 personas, es decir, cerca del 1.6% del total. Machángara y Monay también poseen un número considerable de residentes, con 55 y 43 respectivamente. Además, es interesante notar cómo la cantidad de residentes en las parroquias restantes fluctúa entre 8 y 31, con El Batán, El Sagrario, El Vecino, Yanuncay y Huayna Cápac albergando a más de 15 residentes cada una. En cambio, las otras parroquias enumeradas poseen menos de 15 residentes cada una. Llama la atención que solo un individuo figura en la categoría de "Otros", lo que nos permite inferir que la gran mayoría de los individuos de la muestra residen en las parroquias específicamente enumeradas.

Figura 7

Pregunta 7

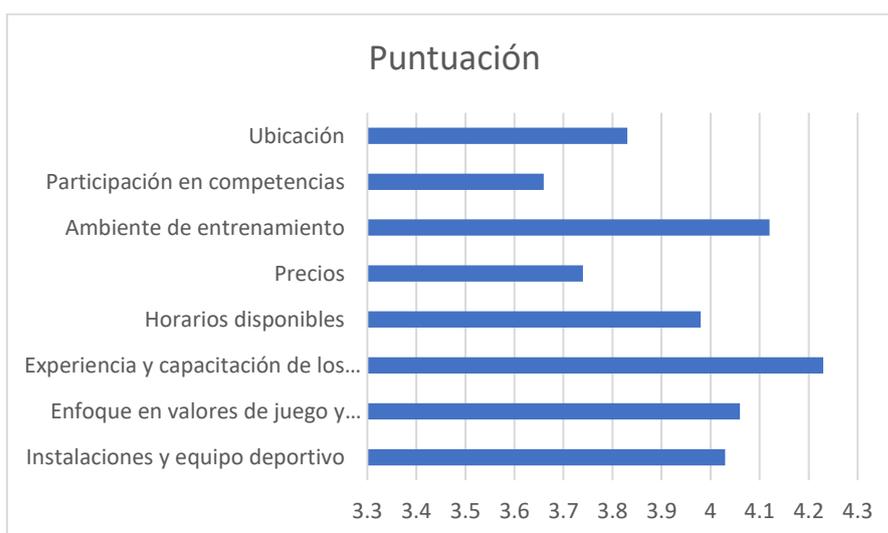


Tabla 19

Pregunta 7

¿Qué características son importantes al momento de escoger una academia de tenis?

Variable	Ligeram					Total
	No tan importante	ente importante	Moderadamente importante	Muy importante	Extremadamente importante	

Instalaciones y equipo deportivo	3	7	68	213	93	384.00
	0.78%	1.82%	17.71%	55.47%	24.22%	100%
Enfoque en valores de juego y desarrollo personal	6	15	43	209	111	384.00
	1.56%	3.91%	11.20%	54.43%	28.91%	100%
Experiencia y capacitación de los entrenadores	5	7	52	164	156	384.00
	1.30%	1.82%	13.54%	42.71%	40.63%	100%
Horarios disponibles	3	13	67	213	88	384.00
	0.78%	3.39%	17.45%	55.47%	22.92%	100%
Precios	11	21	95	191	66	384.00
	2.86%	5.47%	24.74%	49.74%	17.19%	100%
Ambiente de entrenamiento	2	9	49	203	121	384.00
	0.52%	2.34%	12.76%	52.86%	31.51%	100%
Participación en competencias	22	16	98	172	76	384.00
	5.73%	4.17%	25.52%	44.79%	19.79%	100%
Ubicación	7	20	87	190	80	384.00
	1.82%	5.21%	22.66%	49.48%	20.83%	100%

Tabla 20

Pregunta 7

Variable	Puntuación
Instalaciones y equipo deportivo	4.03
Enfoque en valores de juego y desarrollo personal	4.06
Experiencia y capacitación de los entrenadores	4.23
Horarios disponibles	3.98
Precios	3.74
Ambiente de entrenamiento	4.12
Participación en competencias	3.66

Ubicación	3.83
PROMEDIO	3.96

Se observa que los participantes asignan la mayor valoración a la "Experiencia y capacitación de los entrenadores", con un puntaje de 4.23, lo cual indica una apreciación significativa por la competencia y habilidades de los entrenadores implicados en el programa. Además, aspectos como el "Ambiente de entrenamiento" y el "Enfoque en valores de juego y desarrollo personal" también son altamente valorados, con puntajes de 4.12 y 4.06 respectivamente. Esto sugiere que los participantes disfrutaron de un ambiente de entrenamiento positivo y valoran la concentración en el desarrollo personal, además de las habilidades deportivas. Sin embargo, hay áreas que podrían beneficiarse de mejoras. Por ejemplo, la "Participación en competencias" tiene la puntuación más baja de 3.66, lo que podría interpretarse como un deseo por parte de los participantes de tener más oportunidades de competir o una insatisfacción con las competencias actuales. Los "Precios" y la "Ubicación" también recibieron calificaciones más bajas, con 3.74 y 3.83 respectivamente, lo que podría sugerir una necesidad de revisar la estructura de precios o mejorar la accesibilidad de la ubicación. A pesar de estas áreas para mejora, la puntuación promedio de 3.96 muestra un nivel de satisfacción general decente entre los participantes.

Figura 8

Pregunta 8



Tabla 21

Pregunta 8

Ordene por relevancia del 1 al 4 las expectativas que tienes al inscribirte en una academia de tenis, considerando 1 la más importante.

Variables	1		2		3		4		Total
	Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje	
Mejorar en habilidades de juego	178	46.35%	112	29.17%	56	14.58%	38	9.90%	384
Oportunidad de socialización y hacer amigos	48	12.50%	129	33.59%	118	30.73%	89	23.18%	384
Representar a la academia	61	15.89%	63	16.41%	152	39.58%	108	28.13%	384
Mejorar física y mentalmente	103	26.82%	78	20.31%	67	17.45%	136	35.42%	384

Tabla 22

Pregunta 8

Variable	Rango promedio
Mejorar en habilidades de juego	1.94
Mejorar física y mentalmente	2.62
Oportunidad de socialización y hacer amigos	2.64
Representar a la academia	2.79

La variable con la calificación más baja, lo que indica la mayor importancia, es "Mejorar en habilidades de juego" con un promedio de 1.94. Este resultado sugiere que la motivación principal de los miembros de la academia es la mejora de sus habilidades tenísticas. El segundo en importancia es "Mejorar física y mentalmente" con una calificación de 2.62, lo que destaca el reconocimiento de la importancia de la condición física y mental en la práctica del tenis. Muy cerca en la tercera posición está la

"Oportunidad de socialización y hacer amigos" con un promedio de 2.64, demostrando que los aspectos sociales también son considerados valiosos por los miembros de la academia. Sin embargo, la variable menos importante resultó ser "Representar a la academia", con la calificación más alta de 2.79. Esto no significa que sea insignificante, sino que, en comparación con las otras variables, tiene una menor prioridad.

Figura 9

Pregunta 9

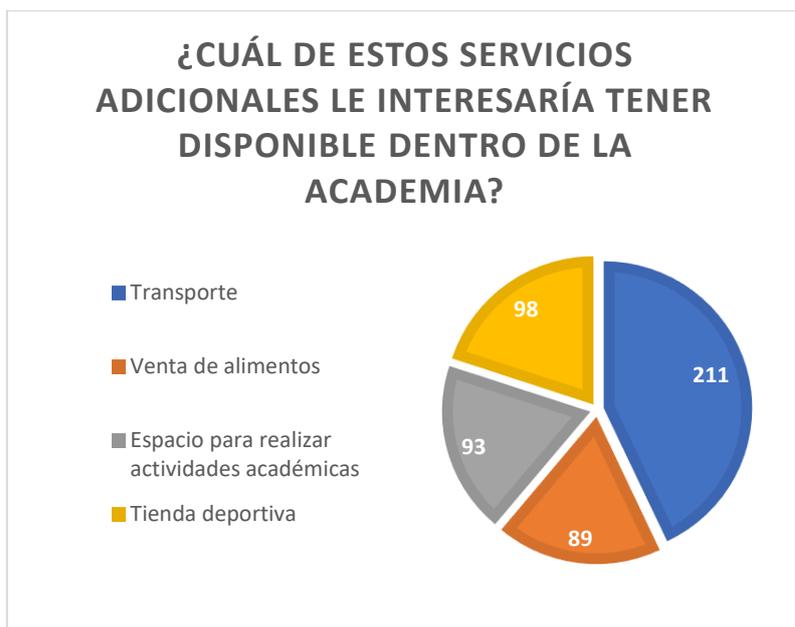


Tabla 23

Pregunta 9

Pregunta 9	¿Cuál de estos servicios adicionales le interesaría tener disponible dentro de la academia?	
		Porcentaje
Transporte	211	54.95%
Venta de alimentos	89	23.18%
Espacio para realizar actividades académicas	93	24.22%
Tienda deportiva	98	25.52%
Total	491	384

El formato de la encuesta permitió a los participantes seleccionar más de una opción, lo cual explica por qué el número total de respuestas 491 supera al número de participantes 384. El servicio que generó el mayor interés fue el de "Transporte", con el 54.95% de los participantes optando por él. Esto sugiere que la facilidad de transporte es un factor importante para los participantes y que una academia con este servicio sería más atractiva para ellos. La popularidad de este servicio puede indicar desafíos en la accesibilidad de la academia, ya sea debido a su ubicación o a las circunstancias individuales de los participantes.

En cuanto a los otros servicios, estos atrajeron un interés más moderado. La "Tienda deportiva" fue la segunda opción más popular, seleccionada por el 25.52% de los encuestados, lo que indica un interés notable en el acceso a equipos deportivos o a productos relacionados con las actividades de la academia. Cerca de este porcentaje, se encuentra el "Espacio para realizar actividades académicas", elegido por el 24.22% de los participantes, lo que refleja una demanda por áreas de estudio o trabajo adicionales dentro de las instalaciones de la academia. Finalmente, la "Venta de alimentos" fue la opción menos popular, seleccionada por el 23.18% de los participantes. Esto puede indicar que los encuestados tienen otras preferencias para cubrir sus necesidades alimenticias o no consideran este servicio como una prioridad en el contexto de la academia.

Figura 10

Pregunta 10

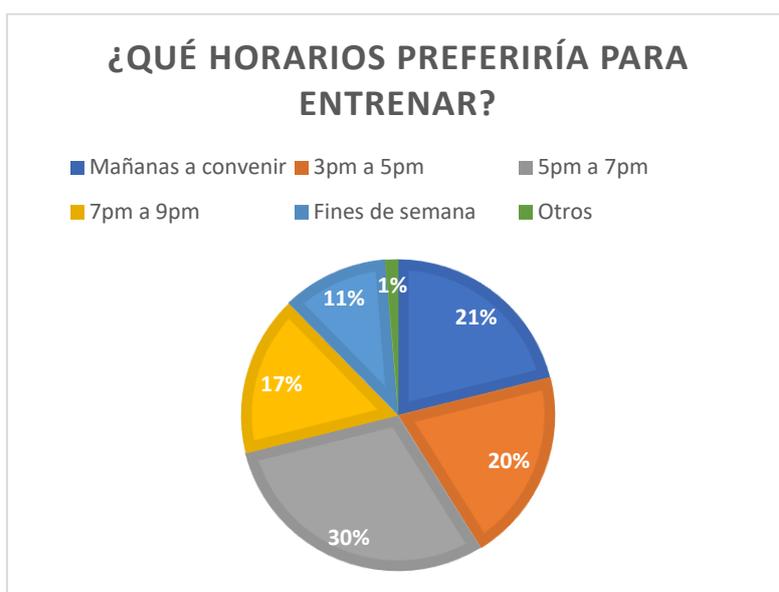


Tabla 24

Pregunta 10

Pregunta 10	¿Qué horarios preferiría para entrenar?
Mañanas a convenir	81
3pm a 5pm	77
5pm a 7pm	115
7pm a 9pm	64
Fines de semana	42
Otros	5
Total	384

El horario más popular es de "5pm a 7pm" con 115 respuestas, sugiriendo que la mayoría de los encuestados prefieren entrenar en la tarde. Las opciones "Mañanas a convenir" y "3pm a 5pm" son las siguientes más preferidas con 81 y 77 respuestas respectivamente, indicando que un grupo significativo prefiere entrenar en la mañana o temprano en la tarde. En contraste, "7pm a 9pm" y "Fines de semana" son menos populares con 64 y 42 respuestas respectivamente, y solo 5 participantes seleccionaron "Otros", implicando que una minoría tiene horarios de entrenamiento no convencionales.

Figura 11

Pregunta 11

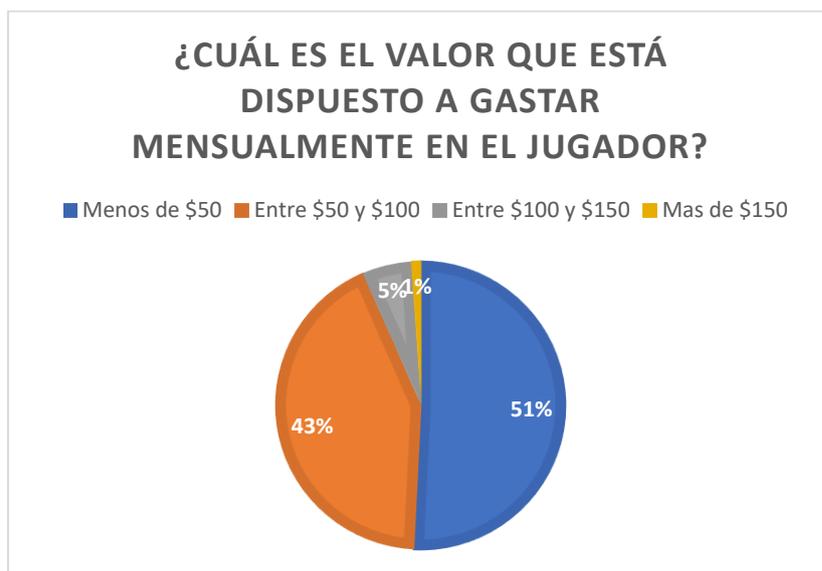


Tabla 25

Pregunta 11

Pregunta 11	¿Cuál es el valor que está dispuesto a gastar mensualmente en el jugador?
Menos de \$50	195
Entre \$50 y \$100	164
Entre \$100 y \$150	21
Mas de \$150	4
Total	384

Se puede observar que la mayoría de los participantes 195, están dispuestos a gastar menos de \$50 mensuales en un jugador, seguidos de 164 participantes que estarían dispuestos a gastar entre \$50 y \$100. Sin embargo, se observa una disminución drástica en la disposición a gastar más, con solo 21 personas dispuestas a gastar entre \$100 y \$150, y únicamente 4 personas dispuestas a gastar más de \$150. Estos resultados sugieren que la mayoría de los encuestados ven el valor en un rango de menos de \$100 mensuales para este gasto, indicando que el precio de este "jugador" debería estar dentro de este rango para satisfacer la demanda de la mayoría de los participantes de la encuesta, siempre y cuando los costos de proporcionar este producto o servicio también se puedan cubrir a este precio.

Figura 12

Pregunta 12

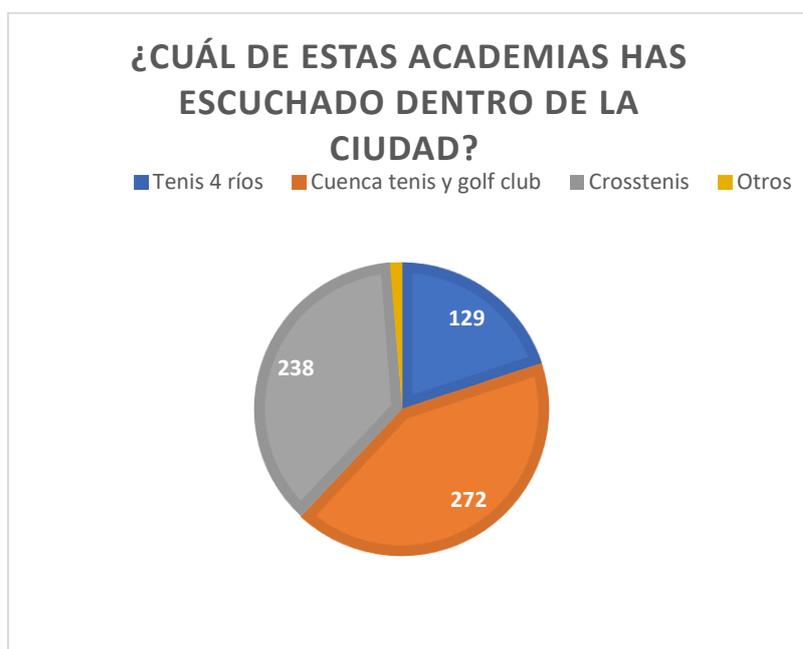


Tabla 26

Pregunta 12

Pregunta 12	¿Cuál de estas academias has escuchado dentro de la ciudad?	Porcentaje
Tenis 4 ríos	129	33.59%
Cuenca tenis y golf club	272	70.83%
Crosstenis	238	61.98%
Otros	8	2.08%
Total	647	384

De acuerdo con los datos, se observa que el 33.59% de los encuestados ha escuchado de Tennis 4 ríos, mientras que el Cuenca Tennis y Golf Club ha sido mencionado por el 70.83% de los encuestados, convirtiéndose en la opción más conocida. Además, el 61.98% de los encuestados ha escuchado de Crosstenis. Solo el 2.08% mencionó otras academias no incluidas en la lista proporcionada. Es importante tener en cuenta que el total de los datos varía debido a que se permitía seleccionar múltiples opciones.

Figura 13

Pregunta 13



Tabla 27

Pregunta 13

Pregunta 13	¿Como se ha enterado de las diferentes academias dentro de la ciudad de Cuenca?	Porcentaje
Por referencias de amigos o conocidos	270	70.31%
Por redes sociales	134	34.90%
Por la radio	20	5.21%
Por vallas dentro de la ciudad	28	7.29%
Otros	11	2.86%
Total	463	384

La mayoría de las personas encuestadas en la tabla se enteraron de las diferentes academias en la ciudad de Cuenca a través de referencias de amigos o conocidos, con un 70.31%. Un 34.90% utilizó las redes sociales como fuente de información, mientras que un 5.21% lo hizo a través de la radio y un 7.29% por vallas publicitarias dentro de la ciudad. Un 2.86% mencionó otros medios no especificados. Es importante destacar que los porcentajes totales suman más del 100% debido a que se permitía seleccionar más de una opción, lo que resalta la importancia de utilizar múltiples canales de comunicación para llegar a una audiencia diversa y amplia.

2.4.4. Análisis de datos

El análisis de los datos revela información importante sobre el interés en el tenis como deporte y las características demográficas de los jugadores. El 87.6% de los encuestados muestra interés en el tenis, lo que indica una considerable atracción hacia este deporte. Siendo este utilizado como el 100% de la muestra para el estudio. Además, se observa un equilibrio entre el interés en el tenis para el entrenamiento propio 50.8% y el entrenamiento de sus hijos 49.2%, lo que demuestra una demanda significativa en ambos aspectos.

En términos de la edad de los jugadores, se destaca la participación de menores de 18 años, representando el 50.5% de los encuestados. Asimismo, se observa una distribución diversa en los grupos de edad, con una presencia considerable en las categorías de 18-24 años, 35-44 años y 45-54 años.

En cuanto al género, el 66.9% de los jugadores son masculinos y el 33.1% son femeninos, en relación a la ocupación, se observa que el 66.4% de los jugadores se

encuentra en la etapa de estudio, mientras que el 32.3% trabaja y un 1.3% tiene otra ocupación, por último, en cuanto a la parroquia de residencia, se registran diversas localidades con una mayor concentración en Challuabamba, seguido por Machángara y Monay.

Las variables evaluadas en la importancia al escoger una academia incluyen instalaciones y equipo deportivo, enfoque en valores de juego y desarrollo personal, experiencia y capacitación de los entrenadores, horarios disponibles, precios, ambiente de entrenamiento, participación en competencias y ubicación. De estas variables, la experiencia y capacitación de los entrenadores obtuvo la puntuación más alta, seguida de cerca por el enfoque en valores de juego y desarrollo personal. Además, las expectativas más relevantes al inscribirse en una academia de tenis son mejorar en habilidades de juego, oportunidad de socialización y hacer amigos, representar a la academia y mejorar física y mentalmente.

En cuanto a los servicios adicionales que los encuestados desearían tener disponibles dentro de la academia, el transporte se destaca como el más solicitado, seguido por la tienda deportiva, espacio para realizar actividades académicas y venta de alimentos. Estos resultados indican la importancia de contar con entrenadores altamente capacitados, un enfoque en el desarrollo personal y valores, así como ofrecer oportunidades para mejorar las habilidades de juego y promover la interacción social. Además, brindar servicios adicionales como transporte y una tienda deportiva puede generar un mayor interés y satisfacción entre los jugadores.

En cuanto a los horarios de entrenamiento preferidos, se observa una distribución equilibrada con una demanda significativa en los horarios de 5pm a 7pm (115 votos) y 7pm a 9pm (64 votos). Además, se destaca el interés por entrenamientos en fines de semana (42 votos). En relación al presupuesto mensual dispuesto para el jugador, se evidencia que la mayoría está dispuesta a gastar menos de \$100 (359 votos en total).

En cuanto al conocimiento de las academias, el "Cuenca Tenis y Golf Club" destaca con un alto porcentaje de reconocimiento 70.83%. Otras academias como "Tenis 4 ríos" y "Crosstenis" también tienen un nivel significativo de conocimiento, con porcentajes del 33.59% y 61.98% respectivamente.

En términos de cómo se han enterado de las diferentes academias, las referencias de amigos o conocidos juegan un papel fundamental, con un 70.31% de los encuestados

mencionándoles como fuente de información. Las redes sociales también desempeñan un papel importante, siendo mencionadas por el 34.90% de los encuestados.

En resumen, la mayoría de los encuestados muestran un interés positivo hacia el tenis como deporte, con un 87.6% respondiendo afirmativamente, este siendo utilizado como el 100% de la muestra, por lo que solo con las personas interesadas en el deporte del tenis se llevó a cabo las diferentes preguntas proporcionando datos más certeros acerca del tenis en la ciudad de Cuenca. En cuanto a la edad, se observa una distribución diversa, con un grupo significativo de menores de 18 años involucrados en el tenis. La mayoría de los encuestados están interesados tanto en entrenamiento personal como en el entrenamiento de sus hijos. Al evaluar las características importantes al elegir una academia de tenis, se destaca la valoración de instalaciones y equipo deportivo, el enfoque en valores de juego y desarrollo personal, así como la experiencia y capacitación de los entrenadores. La ubicación y los horarios también son factores considerados relevantes. En términos de expectativas, mejorar las habilidades de juego y el aspecto físico y mental son las principales motivaciones para inscribirse en una academia. Además, los servicios adicionales de transporte y venta de alimentos son altamente solicitados. Estos datos proporcionan una visión valiosa para el diseño y la mejora de las academias de tenis, enfocándose en aspectos clave como instalaciones, entrenadores capacitados y programas que fomenten tanto el desarrollo deportivo como personal de los jugadores. Estos datos revelan la importancia de ofrecer horarios de entrenamiento flexibles que se adapten a las preferencias de los jugadores. Además, sugieren la necesidad de ofrecer opciones de precios accesibles para atraer a un mayor número de personas interesadas en inscribirse en una academia de tenis. Asimismo, resaltan la importancia de la reputación y el boca a boca como medios clave para dar a conocer y promocionar las academias de tenis en la ciudad.

3. CAPÍTULO 3 Propuesta del plan estratégico de marketing

3.1. Objetivo del plan estratégico de marketing

Se tiene como punto clave, aprovechar la investigación de mercado, el objetivo es utilizar la información recopilada a través de la investigación de mercado realizada para el año 2023-2024. Esto implica analizar los datos relevantes, comprender las necesidades y preferencias de los clientes, identificar oportunidades de mercado y evaluar la competencia. Esta información será la base para el desarrollo de estrategias efectivas.

Después de esto se buscará establecer estrategias que permitan a Crosstennis diferenciarse de la competencia. Esto incluirá la identificación de los atributos únicos de la marca, el desarrollo de propuestas de valor distintivas y la creación de una identidad de marca sólida y atractiva. El objetivo es destacar en el mercado de tenis, ofreciendo productos y servicios que sean percibidos como superiores y relevantes para los clientes.

Y para finalizar el plan se convertirá en una referencia para la empresa en los próximos años. Se diseñará de manera flexible y adaptable, para que pueda ser actualizado y ajustado según sea necesario a medida que evolucione el entorno empresarial y se presenten nuevas oportunidades y desafíos. El objetivo es crear un documento completo y bien estructurado que sirva como una hoja de ruta confiable y orientadora para futuros planes de marketing.

Por lo que el objetivo es: Aprovechar la investigación de mercado realizada para el año 2023-2024, con el fin de establecer estrategias que permitan a la empresa diferenciarse y destacar en el mercado. Además, este plan servirá como referencia para futuros planes estratégicos, proporcionando una guía sólida y adaptable a medida que evoluciona el entorno empresarial.

3.2. Mix de Marketing

Producto

El núcleo de la academia de tenis es el entrenamiento y desarrollo de habilidades de tenis. Este producto se ofrece mediante programas de enseñanza diseñados meticulosamente, que no solo se enfocan en habilidades técnicas, sino también en el desarrollo integral del estudiante como deportista y como individuo. Los servicios

adicionales, como transporte, venta de alimentos y espacios para actividades académicas, potencian la experiencia global, haciendo de la academia un lugar de crecimiento personal y deportivo integral. La calidad de estos servicios es fundamental; desde la calidad del equipamiento deportivo hasta la calidad de las instalaciones, todo contribuye a la reputación y atractivo de la academia.

Se ha implementado una nueva estrategia para ofrecer una experiencia de entrenamiento mejorada y de mayor calidad a los jóvenes atletas de tenis. El nuevo programa de entrenamiento de alto rendimiento, está concebido para niños que aspiran a llevar su juego a un nivel superior, proporcionando una atención y formación más concentrada para mejorar rápidamente sus habilidades. Esta estrategia de producto se basa en la comprensión de que el éxito en el tenis no solo se deriva de la habilidad técnica, sino también de un equilibrio de factores físicos y psicológicos. Por tanto, el programa se diseñó para atender todas las áreas esenciales para el crecimiento y desarrollo del jugador de tenis.

El programa estará compuesto por grupos pequeños de solo cuatro niños, permitiendo un enfoque más personalizado en el entrenamiento y permitiendo a los entrenadores concentrarse en mejorar aspectos específicos del juego de cada niño. Esta formación intensiva de dos horas diarias, acompañada de una sesión de entrenamiento físico de 30 minutos, garantizará que los niños puedan aprovechar al máximo sus habilidades y mejorar rápidamente.

Además, el programa incluirá reuniones con psicólogos deportivos y nutricionistas. Los psicólogos deportivos trabajarán con los niños para fortalecer su resistencia mental y mejorar su capacidad para manejar la presión y los desafíos del juego. Los nutricionistas, por su parte, proporcionarán planes de alimentación personalizados para garantizar que los niños estén recibiendo la nutrición adecuada necesaria para soportar el rigor del entrenamiento de alto rendimiento.

El costo de este programa integral será de 130 dólares, con un cupo limitado para solo 16 niños, repartidos en cuatro grupos de entrenamiento. Cada grupo tendrá un horario específico para su entrenamiento y su sesión física, lo que permitirá una organización y gestión eficaz del tiempo.

Se implementó otra estrategia para lograr la diferenciación y avanzar en la comercialización de la academia Crosstenis, se propone la implementación de un sistema de grabación innovador. Este recurso permitirá la captura de los partidos y las sesiones de entrenamiento, proporcionando una herramienta valiosa para potenciar el proceso de enseñanza y aprendizaje. Este sistema, conocido como "Beelup", se posiciona como una propuesta tecnológica esencial para la retroalimentación del entrenamiento, el análisis del juego y el avance en las habilidades de tenis.

Beelup es más que una aplicación para la grabación de partidos y sesiones de entrenamiento. Su principal valor radica en su capacidad para servir como una herramienta de retroalimentación intensiva y productiva. Con este sistema, se capturan de forma meticulosa todas las jugadas y movimientos realizados durante las partidas o entrenamientos. Así, se ofrece a los jugadores la oportunidad de revisar de manera detallada y exhaustiva su rendimiento posteriormente. Al visualizar sus propios puntos fuertes y áreas de mejora, los jugadores pueden ganar una nueva perspectiva sobre su juego y concentrarse en mejorar aspectos específicos.

El empleo de tecnología innovadora como Beelup marca un punto de diferenciación importante entre Crosstenis y otras academias de tenis. La adopción de esta herramienta resalta el compromiso de la academia no sólo con la enseñanza de habilidades de tenis, sino también con la adaptación a formas emergentes y progresivas de aprendizaje. La integración de esta estrategia se considera un paso crítico para mantener a la academia actualizada en la formación de tenis y ofrecer a sus jugadores las mejores oportunidades para mejorar y prosperar en su trayectoria deportiva.

Para finalizar basándose en la investigación de mercado pertinente realizada, se destinó a optimizar la participación y la experiencia del estudiante en el programa. Un aspecto significativo identificado es la implementación de un servicio de transporte. Este servicio surge como una respuesta a los desafíos logísticos que enfrentan numerosos estudiantes y sus familias para llegar a las instalaciones de la academia. Con precios que oscilarán entre 45 y 60 dólares, dependiendo de la ubicación del estudiante en la ciudad de Cuenca, se ofrecerá un mínimo de tres días a la semana de transporte, con la opción de extender este servicio a todos los días. Este servicio abre una vía para aquellos estudiantes cuya participación se ve obstaculizada por la falta de medios de transporte adecuados, y favorece una mayor inclusión.

Además, se está considerando la introducción de un espacio educativo dedicado para la realización de tareas escolares, con la presencia de tutores disponibles para asistencia. Este servicio busca abordar la preocupación de los padres respecto al equilibrio entre las responsabilidades escolares y las deportivas de los estudiantes. Reconociendo la importancia de la educación, esta estrategia procura garantizar que los estudiantes dispongan del apoyo necesario para rendir óptimamente tanto en sus estudios como en el tenis.

Finalmente, con el objetivo de centralizar y satisfacer todas las necesidades de tenis, se planea inaugurar una tienda deportiva en el lugar. Esta tienda proveerá los elementos necesarios para la práctica del tenis, incluyendo raquetas, grips, antivibradores, cuerdas y ropa deportiva. De esta manera, se proporcionará un acceso conveniente a los recursos necesarios para la práctica del deporte.

Estas estrategias de producto están orientadas a colocar a Crosstenis como un referente en la vida de los estudiantes y sus familias. Abordando los aspectos de transporte, educación y equipamiento, se busca convertir a la academia en un recurso esencial y completo para la comunidad de tenis en Cuenca.

Precio

El precio puede ser un factor decisivo para muchas familias a la hora de decidir inscribirse o no en la academia. Para atraer a un espectro más amplio de clientes, es esencial proporcionar una estructura de precios flexible y accesible. Esto podría involucrar tarifas por edad, descuentos por inscripción a largo plazo, o la opción de pagar por clases individuales. Sin embargo, es igualmente importante asegurarse de que los clientes comprendan el valor que reciben al inscribirse, que va más allá de las sesiones de entrenamiento y se extiende al desarrollo personal, la disciplina y los valores de equipo.

La estrategia de precios es un componente esencial para garantizar la accesibilidad y la satisfacción del cliente. Esta estrategia se propone teniendo en cuenta las necesidades y capacidades financieras de la diversa gama de estudiantes que acuden a la academia.

Para empezar, se contempla una estructura de precios escalonada en función del nivel de entrenamiento en el que se inscribe el estudiante. En primer lugar, la formación a nivel de pelota roja tendría un costo mensual de \$45, con una matrícula inicial de \$25, que incluirá una camiseta de entrenamiento con el logo de Crosstenis. A continuación, el

nivel de pelota naranja tendría un costo mensual de \$60, seguido del nivel de pelota verde con un precio mensual de \$80. El nivel de competencia más alto, pelota amarilla, costará \$90 mensuales, y el programa de alto rendimiento, que proporciona el nivel de formación más avanzado, será el más costoso con un costo mensual de \$130.

Junto con esta estructura de precios, se introducirán nuevas políticas de pago. Los pagos deben realizarse en los primeros cinco días de cada mes. Sin embargo, se ofrece flexibilidad con la adición de precios por día de entrenamiento, permitiendo así a los estudiantes que no puedan asistir toda la semana pagar solo por los días que asisten. Los precios por día variarán desde los \$4.50 para la pelota roja, hasta los \$7.50 para la pelota amarilla.

Además, se implementarán promociones y descuentos especiales para grupos específicos. Los adultos que quieran retomar el entrenamiento podrán hacerlo a un precio promocional mensual de \$60. Para las familias con varios hijos inscritos en la academia, se ofrecerá un 25% de descuento en la matrícula de los hermanos.

Con esta gama de precios, la academia busca satisfacer las necesidades de todos los interesados en el entrenamiento de tenis, desde los niños hasta los adultos, garantizando al mismo tiempo un equilibrio entre la accesibilidad y la sostenibilidad financiera de la academia.

Promoción

La promoción juega un papel vital en la creación de visibilidad y atracción de nuevos estudiantes. Las campañas publicitarias, las redes sociales, las colaboraciones con figuras deportivas prominentes y la participación en eventos deportivos pueden ayudar a aumentar el reconocimiento de la marca. Asegurarse de que la academia reciba testimonios y reseñas positivas de estudiantes satisfechos también puede ser una herramienta promocional muy poderosa, ya que proporciona una visión auténtica y confiable de la experiencia en la academia.

Para la academia de tenis Crosstenis, se plantea una estrategia de promoción que aprovecha al máximo las redes sociales y las plataformas de medios digitales. Actualmente, Crosstenis ya cuenta con una presencia en Instagram y Facebook, donde se publica regularmente información y noticias sobre la academia. Este enfoque permite mantener a los estudiantes, sus familias y la comunidad en general informados y

comprometidos con las actividades de la academia. A través de estas plataformas, se han realizado publicaciones destacando las estrategias que se están implementando en la academia, permitiendo una comunicación transparente y abierta con el público.

Sin embargo, el panorama de las redes sociales está en constante evolución, y es crucial que la academia se adapte y adopte las últimas tendencias para mantenerse relevante y atractiva. Con este fin, se propone la incorporación de TikTok, una de las plataformas de medios sociales más populares del momento, a la estrategia de promoción de Crosstenis.

TikTok tiene un atractivo global y un algoritmo que permite que los contenidos lleguen no solo a los seguidores existentes, sino también a usuarios de todo el mundo. Al incluir TikTok en la estrategia de redes sociales, Crosstenis puede llegar a una audiencia más amplia y diversa, atrayendo potencialmente seguidores de todas partes del mundo. Los videos de TikTok pueden incluir demostraciones de habilidades de tenis, consejos de entrenamiento, momentos destacados de partidos y eventos, y otras formas de contenido interactivo y atractivo que pueda aumentar la visibilidad y el alcance de Crosstenis.

En resumen, la promoción a través de las redes sociales es un componente esencial para el crecimiento y la visibilidad de la academia de tenis Crosstenis. Al expandirse a nuevas plataformas como TikTok y seguir comprometiéndose con la audiencia a través de Instagram y Facebook, Crosstenis puede seguir construyendo su marca y atraer a más estudiantes a su comunidad de tenis.

Figura 14

Artes elaborados según promociones



Figura 15

Artes elaborados según promociones

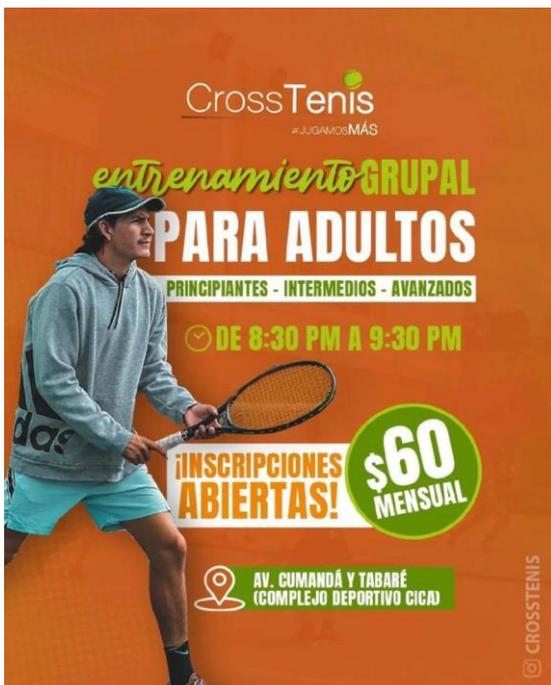


Figura 16

Artes elaborados según promociones



Lugar

La ubicación de la academia es fundamental. Idealmente, debería estar en un lugar accesible y conveniente para los estudiantes y sus familias. Además de tener sus propias instalaciones, la academia podría considerar establecer alianzas con clubes deportivos o instituciones educativas para extender su presencia y llegar a más estudiantes potenciales.

Con la reciente expansión en la zona de Challuabamba, la empresa está bien posicionada para captar la demanda de entrenamiento de tenis en un área que, según nuestra investigación de mercado, alberga a una amplia gama de potenciales estudiantes. Esta ubicación estratégica de la academia tiene el potencial de facilitar a los estudiantes el acceso a las instalaciones de entrenamiento, lo que puede tener un efecto significativo en la retención y satisfacción del cliente. Sin embargo, el enfoque de la estrategia de ubicación de Crosstennis no se limita solo a su presencia física. Se planea implementar estrategias adicionales para alcanzar una cobertura aún mayor dentro de la ciudad de Cuenca.

Una de estas estrategias es la realización de visitas a colegios dentro de la ciudad. A través de estas visitas, Crosstennis puede llevar el tenis a los estudiantes, demostrando el deporte de una manera rápida y divertida. Este enfoque no solo genera conciencia sobre el tenis como deporte, sino que también proporciona una plataforma para informar a los

estudiantes y a sus padres sobre las oportunidades de entrenamiento en Crosstenis. Además, estos esfuerzos pueden llevar a establecer alianzas con instituciones educativas, ampliando así el alcance de la academia.

Además, se planea renovar las canchas dentro de la academia. Una instalación de tenis bien mantenida y moderna puede ser un factor decisivo para atraer nuevos clientes. Cuando los clientes potenciales visitan las instalaciones, una cancha de tenis de alta calidad puede crear una impresión positiva y persuadirlos para que elijan Crosstenis para su formación.

La estrategia de ubicación de Crosstenis combina una presencia física en áreas de alta demanda para generar conciencia y alianzas en toda la ciudad de Cuenca. A través de estas iniciativas, Crosstenis está bien posicionada para llegar a un amplio segmento de estudiantes potenciales y atraerlos a sus instalaciones de entrenamiento de alta calidad.

Personas

El éxito de la academia depende en gran medida de su personal. Los entrenadores deben ser altamente capacitados, pero también apasionados y dedicados a su oficio. El personal administrativo debe ser servicial y amigable, asegurando que la administración de la academia funcione sin problemas y que los estudiantes y las familias se sientan bienvenidos y valorados.

El personal de una academia de tenis juega un papel crucial en la prestación de servicios de alta calidad y en el establecimiento de un ambiente propicio para el aprendizaje y el desarrollo. Para Crosstenis, la estrategia de personal tiene como objetivo asegurar que todos los entrenadores estén altamente capacitados y motivados para llevar a cabo su trabajo.

Una parte integral de esta estrategia es el compromiso de que todos los entrenadores, incluido el director de la academia, asisten a al menos una de las capacitaciones ofrecidas por la Federación Ecuatoriana de Tenis (FET) cada año. La FET es la organización rectora del tenis en Ecuador y proporciona una formación sólida y actualizada a los profesionales de la enseñanza del tenis. Al contar con entrenadores certificados por la FET, Crosstenis puede mejorar su reputación y credibilidad entre los estudiantes potenciales y sus familias, posicionándose como una opción preferida para el entrenamiento de tenis en la ciudad de Cuenca.

Sin embargo, la formación y la cualificación son solo una parte de la ecuación. Para garantizar que los entrenadores de Crosstenis estén totalmente comprometidos con su trabajo y puedan dar lo mejor de sí mismos a sus alumnos, es crucial ofrecerles una remuneración justa y competitiva. Por lo tanto, Crosstenis también planea implementar un sistema de comisiones por cada clase particular que los entrenadores realicen. Este incentivo puede aumentar la motivación de los entrenadores y promover un mayor compromiso y dedicación hacia su trabajo, lo que a su vez puede mejorar la calidad del servicio que ofrecen.

Embalaje

En el contexto de una academia de tenis, el "embalaje" podría interpretarse como la presentación general de la academia, incluyendo materiales de marketing y la imagen del personal. Una identidad visual coherente y profesional puede ayudar a transmitir la calidad y seriedad de la academia y hacer que se destaque en un mercado competitivo.

La imagen proyectada por el personal y los estudiantes de una academia de tenis puede tener un impacto significativo en la percepción de la marca de la academia y en su reputación. Consciente de esto, Crosstenis planea implementar una estrategia centrada en la creación de un uniforme tanto para su personal como para sus alumnos. Esta medida no sólo fortalecerá la identidad visual de la academia, sino que también transmitirá un mensaje de cohesión, orden y profesionalismo.

Para llevar a cabo esta iniciativa, Crosstenis ha decidido colaborar con Danthletic, una marca cuencana bien establecida y altamente valorada en la ciudad. Fundada por Diana Cediño, una joven cuencana, Danthletic ofrece ropa de tenis de alta calidad y diseño contemporáneo. La elección de colaborar con una marca local como Danthletic subraya el compromiso de Crosstenis con la economía local y su deseo de fomentar las sinergias locales.

El uso de un uniforme en Crosstenis ofrecerá varias ventajas. En primer lugar, permitirá a la academia elevar su imagen de marca y de personal, al transmitir un sentido de profesionalismo, disciplina y pertenencia. En segundo lugar, proporcionará a los alumnos una forma tangible de representar a su academia en competiciones tanto dentro como fuera de la ciudad. Cuando los estudiantes de Crosstenis compitan en otros lugares, su uniforme funcionará como una forma efectiva de publicidad y de aumentar la visibilidad de la academia. En tercer lugar, un uniforme permite a los entrenadores

mostrar una imagen de orden y responsabilidad, lo que puede fortalecer la confianza y el respeto entre ellos y sus alumnos.

A continuación, se mostrará unas imágenes de muestra de la colaboración para el uniforme de la academia, esta se otorgará a todos los entrenadores y saldrá a la venta para los alumnos por un valor tentativo de 80\$ como un conjunto.

Figura 17

Uniforme Crosstenis x Danthletic



Figura 18

Uniforme Crosstenis x Danthletic



Figura 19

Uniforme Crosstennis x Danthletic



Proceso

Un proceso de inscripción y matrícula fácil y transparente es esencial para atraer y retener estudiantes. La información sobre los programas y servicios ofrecidos, los horarios y los requisitos de inscripción debe ser clara y fácilmente accesible. Además, mantener una comunicación fluida con los estudiantes y las familias puede ayudar a resolver cualquier duda o preocupación, fortaleciendo la confianza en la academia y asegurando un alto nivel de satisfacción del cliente. Un buen proceso se caracteriza por

su eficiencia y transparencia, eliminando cualquier obstáculo potencial para la inscripción y proporcionando un canal abierto de comunicación que permita a los clientes sentirse apoyados y valorados en cada paso del camino.

En el ámbito académico de tenis, el proceso y la eficiencia operacional son elementos clave para satisfacer las necesidades de los alumnos y sus familias. Crosstenis ha decidido implementar una serie de estrategias para optimizar sus procesos y hacer que sus servicios sean más accesibles y convenientes.

Una de estas estrategias es la implementación de pagos a través de transferencia o depósito bancario. Esta medida no sólo ofrece a las familias una forma conveniente y segura de pagar, sino que también elimina la necesidad de visitar la oficina de la academia para hacerlo. Al permitir que las familias realicen pagos desde la comodidad de sus celulares, Crosstenis demuestra su compromiso con la adaptación a las nuevas tecnologías y su interés en facilitar los procesos de pago para sus clientes.

Además de mejorar los procesos de pago, Crosstenis también está implementando estrategias para mejorar la comunicación con sus clientes. Para ello, ha creado grupos de chat que incluyen a las personas responsables de los niños inscritos en la academia. Estos grupos de chat no sólo facilitarán la difusión de información de la academia, sino que también proporcionarán un foro para que los clientes hagan preguntas y expresen sus inquietudes. Al ofrecer un espacio directo y abierto para la comunicación, Crosstenis busca optimizar el tiempo y el espacio para atender a los reclamos y preguntas de los clientes.

3.3. Plan de acción

Tabla 28

Plan de acción

Estrategia	Actividad	Tiempo	Responsables
Programa de entrenamiento de alto rendimiento	Creación y ejecución del programa	6 meses	Director de la academia, entrenadores
Implementación de Beelup	Instalación y capacitación para el uso de Beelup	2 meses	Director de la academia, entrenadores

Servicio de transporte	Establecimiento de rutas y horarios de transporte	1 mes	Administración
Espacio educativo dedicado	Creación del espacio, contratación de tutores	3 meses	Director de la academia, administración
Tienda deportiva en el lugar	Configuración de la tienda, selección de productos	3 meses	Director de la academia, administración
Estructura de precios	Definición y comunicación de la estructura de precios	1 mes	Director de la academia, administración
Promoción en las redes sociales	Creación y mantenimiento de cuentas en TikTok	Continuo	Equipo de marketing
Visitas a colegios	Coordinación y realización de visitas	Continuo	Equipo de marketing, entrenadores
Renovación de las canchas	Planificación y ejecución de las renovaciones	6 meses	Director de la academia, administración
Formación de los entrenadores	Coordinación y asistencia a las formaciones de la FET	Anual	Todos los entrenadores
Sistema de comisiones para los entrenadores	Definición y comunicación del sistema de comisiones	1 mes	Director de la academia, administración
Implementación de uniformes en colaboración con Danthletic	Acuerdo de colaboración con Danthletic para el diseño, producción y distribución de uniformes para estudiantes y personal de Crosstenis	3 meses	Equipo de marketing
Implementación de pagos a través de transferencia o depósito bancario	Implementación y lanzamiento de un sistema de pago por transferencia o depósito bancario	2 meses	Director de la academia y Finanzas

Creación de grupos de chat para mejorar la comunicación con clientes	Creación y moderación de grupos de chat para padres y responsables en una plataforma seleccionada	1 mes	Equipo de Marketing
--	---	-------	---------------------

CONCLUSIONES

En el presente trabajo de titulación se realizó el análisis situacional que proporcionó una visión integral de la posición actual de Crosstenis en el mercado. A través del análisis FODA, se identificaron las fortalezas de la empresa, como su reputación sólida y su experiencia en el mercado de tenis. Sin embargo, también se identificaron debilidades, como la intensa competencia en el mercado y las fluctuaciones económicas en Ecuador. A pesar de estos desafíos, el análisis FODA también reveló oportunidades significativas para el crecimiento y la expansión de Crosstenis, especialmente en nuevas áreas geográficas y a través de la diversificación de los servicios ofrecidos. El análisis de Porter destacó la importancia de la diferenciación en un mercado competitivo. En particular, se sugirió que Crosstenis podría diferenciarse a través de la calidad superior de su servicio y la formación de sus entrenadores. Finalmente, el análisis PESTEL proporcionó una visión de las condiciones económicas y sociales en Ecuador, subrayando la necesidad de que Crosstenis se adapte y responda a estas condiciones cambiantes para mantener su competitividad.

En cuanto al segundo capítulo, la investigación de mercado proporcionó información valiosa sobre las preferencias y comportamientos de los clientes potenciales de Crosstenis. Se descubrió que tanto los adultos como los niños tienen un interés significativo en el entrenamiento de tenis. Al elegir una academia de tenis, los encuestados priorizaron factores como la calidad de las instalaciones y el equipo deportivo, la formación en valores y desarrollo personal, y la experiencia de los entrenadores. Además, se encontró que las principales motivaciones para inscribirse en una academia de tenis incluyen la mejora de las habilidades de tenis y el bienestar físico y mental. Estos hallazgos se basaron en una combinación de métodos de investigación cuantitativos y cualitativos, incluyendo entrevistas y encuestas. Además, se identificaron perfiles de consumidor basados en factores demográficos como la edad, el género, y la ubicación.

Para finalizar, basándose en los hallazgos de la investigación de mercado, se propusieron varias estrategias para mejorar la competitividad de Crosstenis. Una estrategia clave es diferenciarse de la competencia a través de la calidad superior del servicio y la formación de los entrenadores. Esto podría implicar invertir en mejoras de las instalaciones, adquirir equipo deportivo de alta calidad, y proporcionar formación continua a los entrenadores.

Otra estrategia es expandirse a nuevas áreas geográficas, aprovechando las oportunidades identificadas en el análisis FODA. Además, se sugiere que Crosstenis desarrolle una identidad de marca sólida y atractiva que resalte sus atributos únicos. Para guiar estas y otras iniciativas, se propuso un plan estratégico de marketing flexible y adaptable. Este plan servirá como una hoja de ruta para las actividades de marketing de Crosstenis en los próximos años, y puede ser actualizado y ajustado según sea necesario a medida que evolucione el entorno empresarial y surjan nuevas oportunidades y desafíos.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa Crosstenis seguir con las estrategias propuestas en el Mix de marketing y apegarse al plan de acción para evaluar si esta investigación y plan de marketing dan resultados positivos para la empresa. En primer lugar, se sugiere que Crosstenis continúe implementando las estrategias delineadas en el Mix de marketing, el cual ha sido desarrollado cuidadosamente considerando las necesidades y características del mercado actual. Estas estrategias incluyen aspectos fundamentales como el producto, el precio, la distribución y la promoción, y han sido diseñadas para maximizar el potencial de éxito de la empresa.

Además, es esencial que Crosstenis se apegue al plan de acción establecido en el marco de esta investigación. El plan de acción proporciona una hoja de ruta detallada que especifica las actividades y los plazos para implementar las estrategias de marketing propuestas. Siguiendo rigurosamente este plan, la empresa podrá llevar a cabo de manera efectiva todas las actividades planificadas y monitorear el progreso en relación con los objetivos establecidos.

Es importante tener en cuenta que el marketing es un proceso dinámico y en constante evolución. Por lo tanto, se recomienda a Crosstenis adoptar un enfoque de mejora continua. Esto implica estar abierto a realizar ajustes y mejoras a medida que se obtengan resultados y se identifiquen nuevas oportunidades. Al aplicar este enfoque, Crosstenis podrá adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y mantenerse competitiva en el futuro.

Finalmente, se sugiere repetir este proceso de investigación y planificación de marketing cada año. Dado que el mercado y las preferencias de los consumidores evolucionan con el tiempo, llevar a cabo este ciclo anualmente garantizará que Crosstenis esté al tanto de las últimas tendencias, desarrollos y desafíos en el mercado. Esto permitirá a la empresa ajustar su estrategia de manera proactiva, maximizando así su potencial de crecimiento y éxito a largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

CIP. (2022). *El 2022 muestra señales de recuperación económica y se vislumbra que el crecimiento continúe en 2023*. Cip.org.ec.

<https://www.cip.org.ec/2022/12/22/el-2022-muestra-senales-de-recuperacion-economica-y-se-vislumbra-que-el-crecimiento-continue-en-2023/>

INEC. (2022). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo - ENEMDU*. ecuadorencifras.Gob.ec.

https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2022/Trimestre-enero-marzo-2022/2022_I_Trimestre_Mercado_Laboral.pdf

Asamblea Nacional Ecuador. (2015). *LEY DEL DEPORTE, EDUCACION FISICA Y RECREACION*. Gob.ec.

<https://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Ley-del-Deporte.pdf>

Spendolini, M. J. (2005). *EL PROCESO DE BENCHMARKING*. rsvm.gob.ec.

http://www.rsvm.gob.pe/site/wp-content/uploads/2022/07/El_Proceso_de_Benchmarking.pdf

Porter, M. E. (2010). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Madrid: Pirámide.

<https://www.urp.edu.pe/pdf/id/6330/n/>

Ponce Talancón, H., (2007). La matriz Foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>

Asamblea Nacional Ecuador. (2020). *Ley orgánica de emprendimiento e innovación*. Gob.ec.

https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento_LEY-ORGANICA-EMPREDIMIENTO-INNOVACION.pdf

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2022). *Marketing 5.0*. Almuzara.

<http://dx.doi.org/10.1177/02761467211044065>

Stanton, W. J. (2022). *Fundamentos De Marketing* 14.^a ed. MCGRAW HILL EDUCATION.

<https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2015). *Métodos de recolección y análisis de datos: Manual de investigación cualitativa. Vol. IV*. Editorial GEDISA.

<https://books.google.com.ec/books?id=5pPsDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative Inquiry and Research Design (International Student Edition): Choosing Among Five Approaches*. SAGE Publications, Incorporated.

https://www.academia.edu/33813052/Second_Edition_QUALITATIVE_INQUIRY_and_RESEARCH_DESIGN_Choosing_Among_Five_Approaches

Fontana, A., & Prokos, A. H. (2016). *The Interview: From Formal to Postmodern*. Routledge.

<https://doi.org/10.4324/9781315418131>

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.

https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf

Babbie, E. R. (2016). *The Basics of Social Research*. Cengage Learning.

<https://www.ascdegreecollege.ac.in/wp-content/uploads/2020/12/Babbie-Earl-R.-The-Basics-of-Social-Research.pdf>