



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS

INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA: ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS
COMPETITIVAS GENÉRICAS DEFINIDAS POR PORTER Y SU
IMPACTO EN LOS INDICADORES DE RENTABILIDAD DE LOS
CENTROS DE FITNESS UBICADOS EN EL CANTÓN RUMIÑAHUI
DURANTE EL PERIODO 2014-2016.**

AUTOR: ACHIG VILLARRUEL, CARLOS FABRICIO

DIRECTOR: Dr. ALBUJA SALAZAR, JOSÉ NICOLAS

SANGOLQUÍ

2018



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, "*ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS DEFINIDAS POR PORTER Y SU IMPACTO EN LOS INDICADORES DE RENTABILIDAD DE LOS CENTROS FITNESS UBICADOS EN EL CANTÓN RUMIÑAHUI DURANTE EL PERIODO 2014-2016*" realizado por el señor *Achig Villarruel Carlos Fabricio* ha sido revisado en su totalidad y analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido y/o plagio requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo a autorizar al señor *Achig Villarruel Carlos Fabricio* para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 10 de septiembre de 2108

Dr. José Nicolas Albuja Salazar

C. I.170253413-0.



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, *Achig Villarruel Carlos Fabricio*, con cédula de identidad N° 1723026645, declaro que este trabajo de titulación, *Tema: "ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS DEFINIDAS POR PORTER Y SU IMPACTO EN LOS INDICADORES DE RENTABILIDAD DE LOS CENTROS FITNESS UBICADOS EN EL CANTÓN RUMIÑAHUI DURANTE EL PERIODO 2014-2016"* ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, 10 de septiembre a las 2018

Ing. Carlos Fabricio Achig Villarruel

C.C.: 1723026645



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, *Achig Villarruel Carlos Fabricio*, con C. I. N° 1723026645 autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en su totalidad en el repositorio Institucional el trabajo de titulación Tema: ***“ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS DEFINIDAS POR PORTER Y SU IMPACTO EN LOS INDICADORES DE RENTABILIDAD DE LOS CENTROS FITNESS UBICADOS EN EL CANTÓN RUMIÑAHUI DURANTE EL PERIODO 2014-2016”***, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolquí, 10 de septiembre a las 2018

Ing. Carlos Fabricio Achig Villarruel

C.C.: 1723026645

DEDICATORIA

A mi querida familia; mis grandiosos padres y hermanas que han sido un pilar fundamental en mi vida, gracias por todo el apoyo, amor y motivación incondicional que me han brindado en todo este proceso, por estar a mi lado en los momentos más difíciles de mi vida, pero por sobre todo, gracias por creer en mí, por formarme como persona, con valores, principios y con ese espíritu de perseverancia y constancia que hoy me han permitido culminar con éxito mi carrera profesional.

Fabricio Achig

AGRADECIMIENTO

En primer lugar quiero agradecer a Dios, por bendecirme con mucha salud, una hermosa familia y por guiar mi camino en todo momento, llenándome de sabiduría y fortaleza, gracias a mis padres y hermanas que siempre me dieron su apoyo, por su consejos y cada palabra de aliento, a mi enamorada Sarita, que estuvo en cada paso de este proceso, brindándome toda su ayuda, tiempo y comprensión pero por sobre todo, su amor incondicional, gracias a todos ustedes por formar parte de mi vida y ser parte de éste logro, sin ustedes nada de esto sería posible.

A la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE y los docentes que fueron parte de mi crecimiento profesional, por impartirme sus conocimientos y sabias experiencias, pero dando un lugar especial a mi tutor Doctor José Albuja, director de mi tesis, que gracias a sus conocimientos, sabiduría, experiencia y tiempo dedicado, hago posible la culminación de éste proyecto.

Muchas gracias a todos por su incondicional colaboración.

Fabricio Achig

ÍNDICE

| | |
|---|-------|
| DEDICATORIA..... | iv |
| AGRADECIMIENTO..... | v |
| ÍNDICE..... | vi |
| ÍNDICE DE FIGURAS | xi |
| RESUMEN..... | xiii |
| ABSTRACT | xiv |
| Introducción | xv |
| I. Planteamiento del problema..... | xv |
| Formulación del problema | xvi |
| Justificación del problema..... | xvi |
| II. Objetivos..... | xvii |
| Objetivo general | xvii |
| Objetivos específicos..... | xvii |
| III. Determinación de variables del entorno, que se relacionan al problema | xviii |
| IV. Hipótesis | xix |
| CAPITULO I. MARCO TEÓRICO..... | 1 |
| 1.1. Teorías de Soporte | 1 |
| 1.1.1. La competitividad en la industria | 1 |
| 1.1.2. La industria del bienestar | 14 |
| 1.1.3. La industria del fitness | 16 |
| 1.1.4. La evolución del sector fitness | 18 |
| 1.1.5. Indicadores de rentabilidad | 19 |
| 1.2. Marco referencial..... | 22 |
| 1.2.1. Industria del fitness mundial | 22 |

| | | |
|---------------------------------------|--|----|
| 1.2.2. | Análisis de la industria del fitness en América Latina | 26 |
| 1.2.3. | Estrategias aplicadas por centros fitness | 32 |
| 1.3. | Marco conceptual | 37 |
| 1.3.1. | Bienestar social | 37 |
| 1.3.2. | Estrategia..... | 38 |
| 1.3.3. | Fitness..... | 39 |
| 1.3.4. | Rentabilidad | 39 |
| 1.3.5. | Salud..... | 40 |
| CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO..... | | 41 |
| 2.1. | Introducción..... | 41 |
| 2.2. | Definición del objeto de estudio..... | 41 |
| 2.3. | Enfoque metodológico..... | 41 |
| 2.3.1. | Por su finalidad - Aplicada..... | 42 |
| 2.3.2. | Por las fuentes de información - Mixto..... | 43 |
| 2.3.3. | Por las unidades de análisis - Mixto..... | 44 |
| 2.3.4. | Por el control de las variables - No experimental | 44 |
| 2.3.5. | Por el alcance - Exploratorio..... | 45 |
| 2.4. | Determinación de las unidades de análisis censales..... | 45 |
| 2.4.1. | Población..... | 45 |
| 2.5. | Matriz de variables | 46 |
| 2.6. | Diseño de instrumentos de investigación | 47 |
| 2.6.1. | Encuestas..... | 47 |
| 2.6.2. | Entrevistas | 47 |
| 2.6.3. | Instrumentos de recolección de información | 48 |
| CAPÍTULO III. ANALISIS DE DATOS | | 52 |
| 3.1. | Análisis Univariado..... | 52 |

| | |
|---|------------|
| 3.1.2. Estrategias Genéricas Competitivas | 56 |
| 3.2. Análisis Cuantitativo | 77 |
| 3.2.1 Análisis Bivariado | 78 |
| 3.3 Valores del agregado de empresas encuestadas | 90 |
| 3.4 Análisis de la entrevista..... | 92 |
| CAPÍTULO IV. PROPUESTA | 94 |
| 4.1. Introducción | 94 |
| 4.2. Propuesta del investigador respecto al problema planteado..... | 94 |
| CAPÍTULO V. conclusiones y recomendaciones..... | 98 |
| 5.1. Conclusiones | 98 |
| 5.2. Recomendaciones..... | 100 |
| Bibliografía..... | 101 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1: <i>Riesgos de las estrategias competitivas de Porter</i> | 12 |
| Tabla 2: <i>Requerimientos comunes para seguir con éxito las estrategias competitivas de Michael Porter</i> | 13 |
| Tabla 3: <i>Indicadores de rentabilidad</i> | 20 |
| Tabla 4: <i>Facturación en América Latina</i> | 27 |
| Tabla 5: <i>Clasificación Nacional de Actividades Económicas para el fitness Ecuador</i> | 30 |
| Tabla 6: <i>CIU fitness Ecuador</i> | 31 |
| Tabla 7: <i>Reconocimientos a AnyTimes Fitness</i> | 35 |
| Tabla 8: <i>Matriz de variables</i> | 47 |
| Tabla 9: <i>Profesionales seleccionados para la validación de contenido</i> | 50 |
| Tabla 10: <i>Interpretación coeficiente de fiabilidad</i> | 50 |
| Tabla 11: <i>Resultados del coeficiente de Cronbach</i> | 51 |
| Tabla 12: <i>Género del empresario</i> | 52 |
| Tabla 13: <i>Edad de los empresarios</i> | 53 |
| Tabla 14: <i>Profesión</i> | 54 |
| Tabla 15: <i>Año de inicio de funcionamiento</i> | 55 |
| Tabla 16: <i>Estrategias genéricas competitivas</i> | 56 |
| Tabla 17: <i>Distribución de frecuencias de la pregunta de ELC01</i> | 57 |
| Tabla 18: <i>Distribución de frecuencias de la pregunta de ELC02</i> | 58 |
| Tabla 19: <i>Distribución de frecuencias de la pregunta de ELC03</i> | 59 |
| Tabla 20: <i>Distribución de frecuencias de la pregunta de ELC04</i> | 60 |
| Tabla 21: <i>Distribución de frecuencias de la pregunta de ELC05</i> | 61 |
| Tabla 22: <i>Distribución de frecuencias de la pregunta de ELC06</i> | 62 |
| Tabla 23: <i>Distribución de frecuencias de la pregunta de EDF01</i> | 63 |
| Tabla 24: <i>Distribución de frecuencias de la pregunta de EDF02</i> | 64 |
| Tabla 25: <i>Distribución de frecuencias de la pregunta de EDF03</i> | 65 |
| Tabla 26: <i>Distribución de frecuencias de la pregunta de EDF04</i> | 66 |
| Tabla 27: <i>Distribución de frecuencias de la pregunta de EDF05</i> | 67 |
| Tabla 28: <i>Distribución de frecuencias de la pregunta de EDF06</i> | 68 |
| Tabla 29: <i>Criterios ponderados estrategia liderazgo en costos</i> | 70 |
| Tabla 30: <i>Criterio de ponderados estrategia diferenciación</i> | 71 |

| | |
|---|----|
| Tabla 31: <i>Resultado de encuesta con ponderación y variable de evaluación (Likert), estrategia liderazgo en costos</i> | 71 |
| Tabla 32: <i>Resultado de encuesta con ponderación y variable de evaluación (Likert), estrategia diferenciación</i> | 74 |
| Tabla 33: <i>Test de normalidad de Shapiro-Wilk</i> | 80 |
| Tabla 34: <i>Análisis de correlación de Spearman</i> | 84 |
| Tabla 35: <i>Valores en el periodo 2014-2016</i> | 91 |
| Tabla 36: <i>Datos de los entrevistados</i> | 92 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: Las cinco fuerzas de Porter | 2 |
| Figura 2: Propuesta de valor para diferenciarse de la competencia..... | 23 |
| Figura 3: Género del empresario..... | 52 |
| Figura 4: Edad de los empresarios | 53 |
| Figura 5: Profesión..... | 54 |
| Figura 6: Año de inicio de funcionamiento | 55 |
| Figura 7: Estrategias genéricas competitivas | 56 |
| Figura 8: Porcentajes de la pregunta ELC01 | 58 |
| Figura 9: Porcentajes de la pregunta ELC02 | 59 |
| Figura 10: Porcentajes de la pregunta ELC03 | 60 |
| Figura 11: Porcentajes de la pregunta ELC04 | 61 |
| Figura 12: Porcentajes de la pregunta ELC05 | 62 |
| Figura 13: Porcentajes de la pregunta ELC06 | 63 |
| Figura 14: Porcentajes de la pregunta EDF01 | 64 |
| Figura 15: Porcentajes de la pregunta EDF02 | 65 |
| Figura 16: Porcentajes de la pregunta EDF03 | 66 |
| Figura 17: Porcentajes de la pregunta EDF04 | 67 |
| Figura 18: Porcentajes de la pregunta EDF05 | 68 |
| Figura 19: Porcentajes de la pregunta EDF06 | 69 |
| Figura 20: Aplicación de la estrategia liderazgo en costos muestra el comportamiento promedio..... | 72 |
| Figura 21: Aplicación de la estrategia liderazgo en costos muestra el comportamiento máximo..... | 73 |
| Figura 22: Aplicación de la estrategia liderazgo en costos muestra el comportamiento mínimo..... | 73 |
| Figura 23: Aplicación de la estrategia de diferenciación muestra el comportamiento promedio..... | 75 |
| Figura 24: Aplicación de la estrategia de diferenciación (comportamiento máximo)..... | 75 |
| Figura 25: Aplicación de la estrategia de diferenciación (comportamiento mínimo) | 76 |
| Figura 26: Histogramas con curvas asociadas para visualizar un comportamiento de normalidad estrategias de liderazgo en costos vs rentabilidad neta del activo | 81 |

| | |
|--|----|
| Figura 27: Histogramas con curvas asociadas para visualizar un comportamiento de normalidad estrategia de diferenciación vs rentabilidad neta del activo..... | 82 |
| Figura 28: Matriz de covarianza para la estrategia Liderazgo en costos | 85 |
| Figura 29: Matriz de covarianza para la estrategia diferenciación | 86 |
| Figura 30: Ajuste regresión cúbica variable liderazgo en costos vs Rentabilidad neta del activo | 88 |
| Figura 31: Ajuste por regresión cuadrática variable estrategia de diferenciación vs Rentabilidad neta del activo | 89 |
| Figura 32: Factores Económicos en el Periodo 2014-2016 | 91 |

RESUMEN

En un mercado competitivo, las empresas elaboran estrategias que les permita ganar una posición consolidada y por ende una gran aceptación por parte de los consumidores, de manera que les permita generar una eficiente rentabilidad. Implementar una estrategia no asegura el incremento de los ingresos de una empresa, depende de la adecuada y constante aplicación de la misma para que se convierta en un negocio exitoso. Una estrategia diferenciadora se enfoca primordialmente en ámbitos de calidad, de modo que la percepción del cliente conciba la sensación de exclusividad, por lo que es un camino viable a la generación óptima de rentabilidad, sin embargo, una adecuada aplicación de una estrategia de liderazgo costos reflejará indicadores rentables positivos aunque su enfoque no necesariamente sea la calidad, ya que tiene otras dimensiones como las economías a escala que provocan ingresos satisfactorios. El presente estudio se basa en analizar el comportamiento de los centros fitness del Cantón Rumiñahui a partir de la relación que existe entre los niveles de rentabilidad (Retorno sobre activos) y la estrategia aplicada. Para llevar a cabo este estudio se aplica varias pruebas como el análisis no paramétrico mediante correlación de Spearman y de ajustes por regresión polinómica, determinando que la manera más adecuada de realizar una correlación entre los datos adquiridos es a través de métodos no lineales que ajustan el comportamiento promedio de los centros fitness frente al entorno.

Palabras clave:

- **CENTRO FITNESS**
- **ESTRATEGIA**
- **RENTABILIDAD**
- **DESARROLLO**

ABSTRACT

In a competitive market, companies develop strategies that allow them to gain a consolidated position and therefore a great acceptance by consumers, in a way that allows them to generate an efficient profitability. Implementing a strategy does not ensure an increase in the income of a company; it depends on the adequate and constant application of it so that it becomes a successful business. A differentiating strategy focuses primarily on areas of quality, so that the perception of the client conceives the feeling of exclusivity, so it is a viable path to the optimal generation of profitability, however, an adequate application of a cost leadership strategy It will reflect positive profitable indicators although its focus is not necessarily quality, since it has other dimensions such as economies of scale that produce satisfactory income. The present study is based on analyzing the behavior of the fitness centers of the Rumiñahui Canton from the relationship that exists between the levels of profitability (Return on assets) and the applied strategy. To carry out this study, several tests are applied such as nonparametric analysis using Spearman correlation and polynomial regression adjustments, determining that the most appropriate way to correlate acquired data is through non-linear methods that adjust the average behavior of fitness centers compared to the environment.

Keywords:

- **FITNESS CENTER**
- **STRATEGY**
- **COST EFFECTIVENESS**
- **DEVELOPMENT**

INTRODUCCIÓN

I. Planteamiento del problema

Para el presente estudio de investigación, es importante definir la base en la cual se enfoca dicho estudio, esta base como tal es el fitness y es la rama mediante la cual se ha generado varias empresas en el mundo.

En este contexto, El Seminario (2008) menciona que el fitness consiste en “Una sucesión de disciplinas, actividades, y empresas que nacieron debido a la gran demanda del mercado, el cual pide a gritos mejorar su condición física y mantener un estilo de vida saludable, a través del ejercicio físico” (para. 5), y por lo tanto genera una gran oportunidad de negocio

Hoy en día las empresas producto del fitness son catalogadas como Centros Fitness y se han convertido en un modelo de negocio en auge. Para estructurar una empresa de este tipo se debe considerar factores clave, tales como conocer el mercado objetivo para ubicar estratégicamente el negocio, ofrecer varias opciones de actividad física, capacitar al personal, acondicionar adecuadamente el establecimiento y realizar una promoción efectiva del negocio (Castaño, 2008).

Un centro fitness, se define como el espacio abierto o cerrado en el cual se realiza, actividades de acondicionamiento físico, cuyo objetivo es el mejoramiento de la salud. Se caracteriza principalmente por permitir a las personas realizar actividad física de manera controlada con adecuados periodos de descanso, con el propósito de que todos los sistemas fisiológicos del organismo logren el óptimo funcionamiento, particularmente de los sistemas nerviosos, musculo-esquelético, cardiovasculares, y respiratorios, y para hacer frente a las demandas de la vida cotidiana (El Seminario, 2014).

Es por ello que los empresarios han visto en la industria del fitness una posibilidad de negocio súper rentable, incursionando en la figura de centros fitness, los cuales hoy en día, han sido los causante de un movimiento empresarial con altos índices de desarrollo socioeconómico, ya que son entidades que generan una amplia ventaja competitiva empresarial dentro de la industria fitness (Cano, 2015).

Formulación del problema

En base a lo expuesto anteriormente el problema se formula de la siguiente manera:

¿La adecuada aplicación de las estrategias competitivas genéricas provoca una mejora en la gestión de los centros fitness del cantón Rumiñahui y estas mejoras se ve reflejado en los indicadores de rentabilidad?

Justificación del problema

Investigaciones referente a la industria fitness es escasa, es por esta razón que se considera de gran importancia realizar el presente estudio, mismo que está enfocado en revelar la correlación que tienen las estrategias genéricas competitivas con los indicadores de rentabilidad que los centros fitness del Cantón Rumiñahui generan, tomando en cuenta que es importante el correcto manejo de las estrategias en las empresas para el desarrollo dentro de un mercado. Así como lo afirma Barral (1999):

“la estrategia es un punto clave a la hora de diagramar el negocio, no importa la extensión del establecimiento, lo más importante al posicionarse es generar algún tipo de valor y esto se logra a través de una innumerable cantidad de estrategias competitivas que se ven reflejadas posteriormente en una mejor rentabilidad positiva” (para. 8).

II. Objetivos

Objetivo general

Analizar la aplicación de las estrategias competitivas genéricas definidas por Porter y su impacto en los indicadores de rentabilidad de los centros de fitness ubicados en el cantón Rumiñahui durante el periodo 2014-2016.

Objetivos específicos

1. Determinar el marco teórico, referencial y conceptual sobre las variables de estudio.
2. Elaborar un marco metodológico para poder medir las variables de estudio
3. Realizar el cálculo e interpretación los indicadores de rentabilidad de los centros fitness
4. Establecer la influencia de las estrategias competitivas genéricas sobre los indicadores de rentabilidad
5. Determinar el desarrollo empresarial y el dinamismo económico que la industria fitness aporta en el sector.
6. Realizar una propuesta para mejorar la aplicación estratégica de las empresas del sector fitness en el cantón Rumiñahui.
7. Formular conclusiones y recomendaciones sobre los resultados obtenidos en la investigación.

III. Determinación de variables del entorno, que se relacionan al problema

Varios son los grupos comerciales que se han beneficiado fuertemente gracias a este mercado, empresas relacionadas con la medicina, la salud, nutrición, vestimenta, suplementos alimenticios, bebidas, accesorios deportivos, etc. Son alguna de ellas. Hoy en día, incluir en la vida diaria, un sin número de rutinas de ejercicio y métodos nutricionales, van más allá de una moda, se han convertido en las mejores herramientas para lograr un estilo de vida diferente, cuyo objetivo, es conseguir el bienestar total de la persona.

En 2016, más de 1900 millones de adultos de 18 o más años tenían sobrepeso, de los cuales, más de 650 millones eran obesos. En 2016, el 39% de los adultos de 18 o más años (un 39% de los hombres y un 40% de las mujeres) tenían sobrepeso. En general, en 2016 alrededor del 13% de la población adulta mundial (un 11% de los hombres y un 15% de las mujeres) eran obesos. Entre 1975 y 2016, la prevalencia mundial de la obesidad se ha casi triplicado (Organización Mundial de la Salud, 2017, para. 1).

Por lo expuesto se podría argumentar que la industria fitness podría contribuir para la reducción, del sedentarismo, de los altos índices de obesidad y el aumento de enfermedades cardíacas. Así, el enfoque de las personas por el cuidado de la salud, el cuerpo y la mente, ha llevado a la industria del fitness a posicionarse exitosamente en las regiones, motivo por el cual, millones de emprendedores han decidido por apostar en ella, implementando así, el modelo de gimnasios de entrenamiento funcional o centros fitness.

Actualmente, son muchas las empresas que han incursionado en este modelo de negocio en el mundo, “generando grandes utilidades y siendo referentes económicos en el desarrollo un país” (Zane, 2005), por esta razón, muchas son las empresas que han optado por este modelo

dentro del mercado ecuatoriano. Sin embargo, es preciso aclarar que el éxito de esta industria, ha sido por que las empresas han sabido encaminar de manera eficiente al negocio, motivo por el cual han podido alcanzar los objetivos deseados.

Se realizará este proyecto de análisis, enfocado en las estrategias competitivas genéricas que emplean los diferentes centros fitness existentes en el cantón Rumiñahui, y como éstas impactan en los indicadores de rentabilidad del negocio.

IV. Hipótesis

Se tomó como referencia lo descrito por Rodríguez (2005) en su trabajo “Metodología de la Investigación” en la cual establece que: “la hipótesis es una suposición que da respuesta tentativa al problema de investigación” es decir que permite establecer relaciones entre hechos cuyo valor de la hipótesis reside en su capacidad para establecer esas relaciones con los hechos.

Con este antecedente, la hipótesis se plantea de la siguiente manera:

La aplicación de una estrategia genérica competitiva adecuada mide el éxito que alcanza la empresa en base a su rentabilidad.

CAPITULO I. MARCO TEÓRICO

1.1. Teorías de Soporte

1.1.1. *La competitividad en la industria*

1.1.1.1. *Las 5 fuerzas de Porter.*

En el mundo de los negocios, a lo largo del tiempo ha sido vital que las empresas que compiten en el mercado mantengan un plan con el cual encaminarse exitosamente para poder ganar una posición consolidada en el tiempo. Los planes elegidos por las mismas han sido producto de una base que les ha permitido saber con claridad qué tipo de factores o elementos deben considerar para competir dentro de un mercado. Estos elementos son considerados por Porter como 5 fuerzas que interactúan dentro de una industria y que permite a las empresas conocer el grado de competencia que existe dentro de ella.

Es necesario destacar que “La comprensión de las fuerzas competitivas y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y la rentabilidad) en el largo plazo” (Porter, 2008, p. 2).

Estas fuerzas competitivas incluyen tres fuentes de competencia horizontal, que son: los productos sustitutos, las empresas que desean entrar en el sector y las empresas establecidas; y dos competencias verticales: el poder de negociación de los proveedores y el de los clientes (Grant, 2006).

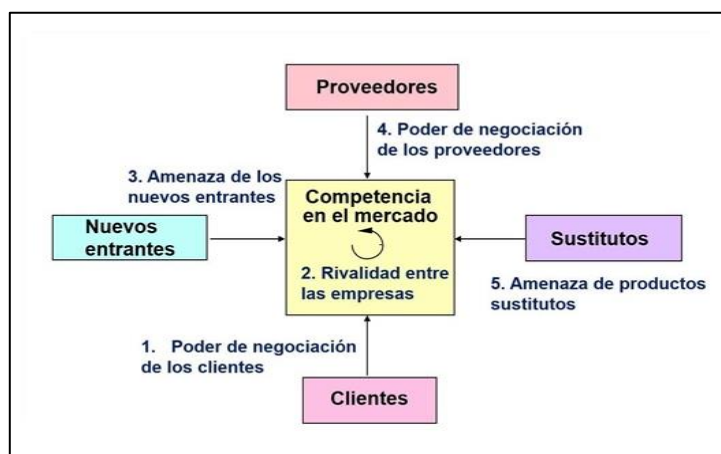


Figura 1: Las cinco fuerzas de Porter

Fuente: (Porter M. , Estrategía Competitiva, 2006)

Tener en claro que significa todas estas cinco fuerzas competitivas es fundamental para lograr establecer todo el entorno en el cual competirá la empresa, de esta forma se describe las 5 fuerzas de la siguiente manera:

La competencia de productos sustitutos.

El precio que los clientes están dispuestos a pagar por un producto depende, en parte, de la disponibilidad de productos sustitutos. Cuando existen productos a los cuales el cliente no puede acceder con facilidad, el consumidor se vuelve insensible al precio. La existencia de productos sustitutos hace que los clientes opten por éstos cuando el precio del producto habitual incrementa, de esta manera se puede decir que la demanda es elástica respecto al precio.

La amenaza de Entrada de nuevos competidores.

Los nuevos competidores que ingresan a un sector introducen nuevas capacidades con el objetivo de adquirir participación de mercado. Sin embargo en varios sectores, las empresas no pueden entrar en las mismas condiciones que las empresas ya establecidas. La dimensión de la ventaja de éstas sobre las entrantes (en termino de costes unitarios) son aquella que establecen las barreras de entrada, que determinan la medida en la que el sector puede, a largo

plazo, obtener beneficios por encima del nivel competitivo. Algunas de las fuentes de las barreras de entrada son las economías a escala, las ventajas en costes, la diferenciación del producto.

La rivalidad entre los competidores establecidos.

La rivalidad entre las empresas del sector es el principal factor que determina la situación integral de la competencia y de los niveles de rentabilidad. La competencia de las empresas puede ser muy agresiva, involucrando estrategias a niveles poco convencionales, como reducir el precio bajo el costo, que pueden llevar al sector a pérdidas generalizadas. Otras maneras de competir se dirigen hacia la publicidad, la innovación y otras variables similares. Existen 6 factores que desempeñan un papel importante en intensidad de la competencia entre las empresas establecidas: concentración, barreras de salida, condiciones de los costes diversidad de competidores, diferenciación del producto y exceso de capacidad.

El poder de negociación de los compradores.

Las empresas de un sector maniobran en dos clases de mercados: los de productos y los de factores productivos. En los mercados de productos venden bienes y servicios a los clientes, en cambio en los mercados de factores productivos las empresas compran materias primas, componentes, recursos financieros y mano de obra. En cuales quiera de los dos mercados la transacción crea valor en términos de rentabilidad.

El poder de negociación de los proveedores.

Analizar los determinantes del poder relativo entre las empresas de un sector y sus suministradores es similar al análisis de las relaciones de esas empresas y sus clientes. En este contexto, los compradores son las empresas del sector, y los productores de los factores

productivos, los proveedores. De acuerdo al poder relativo de negociación de cada una de las empresas del sector puede escoger entre los diferentes proveedores (Porter, 2008, pp. 2-6).

Todas estas 5 fuerzas proporcionan a las empresas un mayor análisis del entorno en donde se desarrollan, mientras que al sector, un análisis de cuan atractivo resulta el mercado. Dependerá mucho de éstas fuerzas para que las empresas puedan elaborar la estrategia más adecuada que les permita alcanzar los objetivos deseados para que puedan posicionarse eficientemente dentro del mercado. Al tomar en cuenta cada fuerza, las empresas podrán tener un panorama claro y real que les permite, de acuerdo a sus fortalezas y debilidades optar por el sector que más se ajuste a sus necesidades.

1.1.1.2. *Las estrategias competitivas genéricas de Michael Porter.*

Todas las empresas quieren alcanzar sus objetivos, pero todo dependerá en la forma más adecuada en la se apliquen las estrategias ante sus competidores dentro del mercado y de cómo éstas deben enfrentar con las amenazas a las que pueden ser susceptibles cuando alguien más en el mercado está utilizando estas fuerzas.

Las empresas deben tener presente que “La estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía” (Porter, 2006, p.51).

En este sentido, es indispensable que las empresas tengan claro que tipo de estrategias existen, cuál es su impacto y como se las debe ejecutar de manera correcta, para que logre alcanzar los objetivos deseados por la compañía. Tres, son las estrategias competitivas señaladas por Porter, a estas estrategias se les atribuye 3 dimensiones que son diferentes entre sí pero al mismo tiempo se complementan.

La primera corresponde al atractivo del sector industrial (análisis externo), esto se logra en conformidad con el análisis de las 5 fuerzas de Porter. La segunda hace referencia a la cadena de valor, que básicamente se basa en el conjunto de actividades que una empresa desempeña para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a los productos. Encerrar este ciclo, permite, una vez analizados los entornos interno (la empresa) y externo, formular una estrategia adecuada para conseguir ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Aranda, 2017, p. 4).

De esta manera, según la capacidad de negocio y las fortalezas que maneje como empresa (análisis interno), serán la base de las dimensiones y variables a considerar para la elección de la mejor estrategia, ya que en conjunto con todos sus recursos serán los factores que le permitan obtener una posición competitiva determinada dentro del mercado, una estrategia que encamine a la empresa a conseguir los objetivos planteados por medio de lineamiento, procesos y políticas que le permita a la empresa competir dentro del sector.

En este aspecto, Porter plantea tres estrategias genéricas competitivas; liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque.

1.1.1.2.1. Liderazgo global en costos.

La empresa se esfuerza para obtener los costos de producción y distribución más bajos y así vender a precios más bajos que sus competidores y conseguir una mayor participación de mercado. Dicha estrategia resultará eficiente, cuando los consumidores por lo general sean sensibles al precio, es frecuente que la empresa refleje el nivel de costos en precios más bajos para abarcar la mayor parte del segmento de consumidores (Kotler & Keller, 2006).

Es una de las estrategias cuya finalidad es generar rentabilidad a la empresa manteniendo los costes bajos.

Básicamente lo que se quiere es “alcanzar el liderazgo en costos globales en un sector industrial mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo” (Porter, 2006, p. 52).

Según Aranda (2017) dentro de su investigación de estrategias genéricas competitivas, “a medida que aumenta el número de unidades producidas de un determinado bien, disminuyen sus costes totales en una determinada proporción” (p. 4), éste es el principio en el que se basa la curva de experiencia. Existe algunos factores como: la mejora en el diseño del producto y la coordinación en la combinación de los recursos, la eficiencia del componente trabajo, la normalización del producto, la utilización de nuevos procesos de producción, la determinación del trabajo, entre otros, que son quienes dan valor a ésta estrategia

Para el desarrollo de esta ventaja competitiva, existen las fuentes de la ventaja en costes, que son factores estructurales que influyen en el coste de las actividades de valor de una empresa, de tal modo que las diferencias en las citadas directrices son las que ocasionan que la estrategia de liderazgo en costes sea exitosa. Por lo tanto Aranda (2017), se las describe estas directrices de la siguiente manera:

- *Economías de escala.* Permite reducir los costes unitarios cuando se ha alcanzado un nivel alto de producción.
- *Aprendizaje y experiencia.* Consiste en utilizar la capacidad productiva que más se adecue a las demandas del mercado que por lo general no siempre son constantes.
- *Eslabones.* Relacionar las actividades en una cadena de valor (empresa y su entorno), permite reducir el coste final de la misma.
- *Integración.* La integración produce costes bajos siempre y cuando se elija un nivel de integración adecuado.

- *Tiempo*. Las empresas que se anticipan a los movimientos de la competencia obtienen resultados diferentes en cuanto a su coste.
- *Políticas discrecionales independientes*. Las diferentes políticas que realice la empresa definirá el coste de una actividad.
- *Ubicación*. La ubicación correcta es clave para la reducción de costes, ya sea por mano de obra, acceso a materias primas, mejor distribución, etc.
- *Factores institucionales*. Se trataría de reducir costes poniendo a nuestro favor los citados factores (Regulaciones de los gobiernos, políticas impositivas, laborales, sindicatos, etc.) (Aranda, 2017).

Cada una de estas fuentes es de gran influencia en la empresa para que logre un liderazgo en costes. Sin embargo el eficiente manejo que realice la empresa ya sea en uno o en varios de estos factores hará que la estrategia sea exitosa, no obstante, es importante tomar cuenta que la empresa debe ajustar sus fortalezas y debilidades a la estrategia para que pueda de esta forma tener éxito dentro del mercado. Estas fuentes competitivas de la estrategia de liderazgo en costos, ayudan a la empresa a esquematizar sus procesos y relacionarlos con cada una de ellas para que se ejecuten de manera correcta. Según Roger (2007) existen 3 fuentes importantes para liderar una ventaja en costes, y estas son:

- *Ventaja en costes variables*. Se puede distinguir costes variables asociados a los procesos productivos y costes variables asociados con la distribución. Suele suceder que son las empresas con costes unitarios menores las que consiguen mejores márgenes unitarios, teniendo precios inferiores a los de la competencia., tales como transporte, descuentos, comisiones de venta, y otros costes variables asociados con la transacción

- *Ventaja con costos de marketing.* La mejora de la eficiencia publicitaria para posicionar la marca, extender las líneas de producto, son algunos factores que ayudan a conseguir notables reducciones en los gastos comerciales y de marketing
- *Ventaja en los costes operativos.* Unos costes operativos inferiores a los de la competencia ayudan a crear una ventaja competitiva en costes pese a que estén fuera del control e influencia de la función de marketing.

Sin duda el modelo de economía a escala es aquella fuente que mayor referencia tiene dentro de una ventaja en costos, si bien se hace referencia a productos, también existe dicha fuente aplicada a los servicios, de esta manera los costos en la prestación de servicios disminuirá conforme el número de clientes aumente, consecuentemente los precios unitarios bajan.

1.1.1.2.2. Diferenciación de producto o servicio.

Esta estrategia busca posicionar una empresa como un referente único en la industria, ya que como lo describe Roger (2007) “proporcionar servicios superiores es un elemento clave en la diferenciación de las ofertas” (p. 217), de esta manera los productos o servicios crean exclusividad en el mercado.

“Un factor clave de la diferenciación es cuando los clientes son leales a la marca ya que disminuye su sensibilidad al precio y por lo tanto la demanda del producto se volverá muy inelástica” (Ferrell, 2012).

Según, Kotler & Keller (2006) “la forma más cierta de diferenciación y, por lo general, la más convincente para los consumidores es la que se basa en las características del producto o servicio” (p. 318). Sin embargo, las empresas no se pueden limitar a esto, más aún cuando están en mercados competitivos. Existen otras dimensiones mejor sabe hacer para provocar el

factor diferenciador que ayudan a una empresa a diferenciar su oferta de mercado, como las que se mencionan Kotler & Keller (2006) a continuación:

- *Diferenciación por medio del producto.* Cuando se trata de producto, las marcas se pueden diferenciar en función de varios factores: estilo, diseño, características, resultados, confiabilidad, entre otros, o de servicio como capacitación al comprador, instalación o asesoría
- *Diferenciación por medio del personal.* Se logra cuando los empleados tienen un adiestramiento superior a los de la competencia
- *Diferenciación por medio del canal.* Las empresas pueden conseguir ventaja competitiva al diseñar el funcionamiento, la cobertura y la capacidad de sus canales de distribución
- *Diferenciación por medio de la imagen.* La imagen es la manera en que el público distingue a la empresa o a sus productos. Con una identidad efectiva. La comunicación genera un poder emocional más allá de la imagen mental del producto.

Diferenciarse de la competencia, es un objetivo que requiere en muchos de los casos superar a la misma, por lo que significaría incurrir significativamente en la calidad del producto o servicio de modo que logre captar clientes nuevos pero al mismo tiempo ganar mercado al fidelizar a los clientes con la marca.

Antes de empezar a aplicar la estrategia, es necesario analizar, previamente, a qué perspectiva se va aplicar la diferenciación, en este contexto, Aranda (2017) menciona que, cuando se hace referencia a la oferta, las herramientas de marketing son una parte importante para analizar el potencial diferenciador y la posición de los compradores y competidores. La otra perspectiva es conocer las necesidades de los compradores y de los clientes con relación a

los productos y servicios de la empresa, por lo que es importante realizar los estudios de mercado necesarios para tal fin.

Existen tres técnicas a utilizar para tener en cuenta de que manera diferenciar los productos y servicios de la empresa con los de la competencia. La primera es aquella que permite conocer la opinión de los compradores sobre las diferencias o semejanzas de los atributos de los productos de la competencia y el de la empresa. La segunda, el análisis conjunto, cuyo objetivo es analizar hasta qué punto son fuertes las preferencias de los compradores por los atributos de los productos y la tercera, el análisis integral del precio, que nos indica la descomposición del precio dependiendo de los atributos que los productos tengan, de tal manera que podemos aislar el precio de los diferentes atributos y compararlos con los de la competencia (Grant, 1995).

Por lo descrito, es necesario analizar las técnicas que más se ajusten a las necesidades de la empresa de manera que le permita seleccionar la más adecuada para que el factor diferenciador que aplique brinde los mejores resultados.

Según Roger (2007), al igual que en la estrategia de costos, la diferenciación cuenta con 3 fuentes de ventaja competitiva que debe utilizar la empresa para que dicha estrategia sea significativa y sostenible, en estas se encuentran:

- *Ventaja en el producto físico.* Fuente importante que hace que la empresa puede diferenciarse. Así, puede diferenciarse en varios factores como características, apariencia, la duración, en su fiabilidad, o en su conformidad con unas determinadas especificaciones
- *Ventaja en los servicios.* Superar las expectativas del consumidor crea lealtad a la marca en el cliente

- *Ventajas en la reputación.* La reputación de la marca proporcionará un valor ineludible en el cliente, ya que los convierte en clientes exclusivos de un mercado específico (Roger, 2007, pp. 194-195).

Una empresa debe considerar éstas fuentes de ventaja competitiva como la base para poder optar por una estrategia de diferenciación, ya que ellas definen a lo que una empresa debe enfocarse para que la estrategia funcione correctamente, en este contexto, la empresa puede analizar si sus recursos le permitirán cumplir con dichas fuentes y de ésta forma encaminar sus actividades y procesos.

1.1.1.2.3. Enfoque o Concentración.

Teniendo en claro lo que significa y los factores que intervienen en una estrategia de liderazgo en costos y una estrategia de diferenciación, será mucho más fácil comprender de lo que una estrategia de concentración se trata. Mientras las otras estrategias vistas anteriormente, tratan de ganar una ventaja en toda la industria, ésta estrategia procura buscar un mercado particular. “Se basa en la suposición de que la empresa podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos” (Porter, 2006, p. 55).

Las empresas pequeñas que empiezan a incursionar en la industria pueden optar por la estrategia de concentración como una excelente oportunidad para ganar una ventaja competitiva en el mercado, de manera que es un camino en el cual podrán ganar la experiencia necesaria dependiendo la estrategia escogida logrando ser una empresa líder en el segmento escogido.

La estrategia en si busca una ventaja de costos o una ventaja de diferenciación en un segmento estrecho. Lo que sucede, es que la gerencia escoge un segmento de mercado o

grupo de segmentos de una industria excluyendo a los demás. La ubicación geográfica de los compradores, la variedad de productos, el canal de distribución el tipo de comprador final son algunas de las características que toma en cuenta la empresa para segmentar su mercado objetivo (Fleisman, 2017).

1.1.1.2.4. Riesgos de las estrategias competitivas de Porter.

Cabe mencionar que las tres estrategias que plantea Porter; liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, implican diferentes riesgos, como los constantes en la Tabla 1:

Tabla 1:
Riesgos de las estrategias competitivas de Porter

| Riesgos de liderazgo de costos | Riesgos de la diferenciación | Riesgos de enfoque |
|--|---|---|
| El liderazgo de costos no es sostenido: • Los competidores imitan • La tecnología cambia • Otras bases para el liderazgo de costos se erosionan | La diferenciación no se sostiene • Los competidores imitan • Las bases para la diferenciación se hacen menos importantes para los compradores | La estrategia de enfoque se imita El segmento objetivo se hace poco atractivo estructuralmente: • La estructura se erosiona • La demanda desaparece Los competidores de objetivos amplios agobian al sector: • Las diferencias de segmento de otros segmentos se angostan • Aumentan las ventajas de una línea amplia Nuevos enfocadores subsegmentan al sector industrial |
| Se pierde la proximidad en la diferenciación | Se pierde la proximidad de costos | |
| Los enfocados de costos logran aun costos menores en los segmentos | Los enfocadores en diferenciación logran aun mayor diferenciación en los segmentos | |

Fuente: (Porter, "Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un desempeño superior, 1990)

La mejor estrategia que elija la empresa, dependerá mucho de sus recursos, sus fortalezas y de cómo se maneja la competencia dentro del mercado. Sin embargo, Porter, manifiesta ciertos requerimientos que debe tener la empresa para que pueda adoptar las diferentes estrategias, conforme Tabla 2:

Tabla 2:*Requerimientos comunes para seguir con éxito las estrategias competitivas de Michael Porter*

| Estrategia Genérica | Recurso y habilidades normalmente requeridas | Requerimientos comunes de la organización |
|-------------------------------|--|---|
| Liderazgo de costos generales | <p>Inversión de capital sostenida y acceso al capital. Habilidades de ingeniería en el proceso. Supervisión intensa de la mano de obra. Los productos son diseñados para su facilidad en la manufactura. Sistema de distribución de bajo costo</p> | <p>Rígido control de costos. Informes de controles detallados y frecuentes. Organización y responsabilidades estructurales Incentivos basados en el logro de objetivos cuantitativos estructurados</p> |
| Diferenciación | <p>Fuertes capacidades de mercado Ingeniería del producto Espíritu creativo Fuertes capacidad en la investigación básica Reputación de la corporación por su liderazgo de calidad o tecnológico Larga tradición en la industria o combinación tomadas de otros negocios Fuerte cooperación entre canales</p> | <p>Fuerte cooperación entre las funciones de investigación y desarrollo del producto y mercadotecnia. Medidas e incentivos subjetivos en lugar de medidas cuantitativas. Atractivo que produzcan mano de obra altamente calificada, científicos o personas creativas.</p> |
| Enfoque | Combinación de las políticas anteriores dirigidas hacia el objetivo estratégico en particular | Combinación de las políticas anteriores dirigidas al objetivo estratégico en particular. |

Fuente: (Porter, Estrategia Competitiva, 2006, pág. 7)

1.1.2. *La industria del bienestar*

Existe varios productos y servicios para que las personas sanas mantengan su salud, según Zane (2011) representa “un negocio de unos US\$250 billones al año, de los cuales la mayor parte se genera de membresías en gimnasios y ventas de vitaminas” (para. 1). Es una revolución en los negocios, que se la asemeja con la industria automotriz o de las computadoras personales.

Mediante este contexto, los empresarios pueden optar dentro de esta industria como una oportunidad para emprender un negocio enfocado en el fitness.

Hoy en día este sector gasta más de \$70 billones al año en suplementos alimentarios. Desde entrenadores personales, vitaminas y antioxidantes, productos para perder peso, hasta clubes de salud, todos estos gastos pertenecen a lo que se conoce como la industria del “bienestar”. Se define “bienestar” como el dinero que se gasta para sentirse más sano, incluso cuando no se está “enfermo” dentro de los estándares de las definiciones médicas (Zane, 2005).

Una sociedad más sostenible, es aquella que invierte en prevención y promoción de estilos de vida saludables. Las organizaciones, tanto públicas como privadas, deben poner en marcha programas orientados a promover estos hábitos, siempre guardando por el bienestar de las personas (Prants, 2012).

La industria de la salud hace énfasis en curar al ser humano, el bienestar se define por ser proactivo y preventivo. Es decir, contribuye a prevenir con el modo de vida que llevan las personas y de esta forma puedan mantenerse bien. Se puede suponer que la industria del bienestar es la que involucra a todos los productos y servicios para no caer enfermo. El cálculo más cercano que hay es de Estados Unidos, y prevé que llegará al trillón de dólares

en facturación en 2015. Posiblemente, durante el siglo XXI, será la primera industria en facturación, que superará hasta de la informática (Villamil, 2011, para. 2).

Esta industria ha trabajado conjuntamente con una gama de productos y servicios al cuidado y mejoramiento de salud de modo que se reduzca el riesgo de adquirir enfermedades llevando un estilo de vida enfocado en el bienestar.

1.1.2.1. *La próxima industria del trillón de dólares.*

En la actualidad se gasta \$24 billones por año en membresías a clubes de entrenamiento físico. Las generaciones pasadas consideraban una “moda pasajera” a ejercicios como correr. La idea de que todo un país considerara correr como una actividad normal de todos los días hubiera sido vista como una locura. Hay que tomar en cuenta que no solo membresías es un rubro que participa en esta industria, también está la facturación que nace de los entrenadores personales y de todo el consumo de productos y servicios del bienestar. Se calcula que industria del bienestar superará el \$1 trillón, como lo hizo la industria de las computadoras hace 10 años. El término industria no se refiere a plantas manufactureras sino a grupos empresariales que forman conglomerados de actividad económica (Zane, 2005).

Sin duda, la industria del bienestar evidencia un desarrollo económico en las regiones que incursionen eficientemente en este campo, ya que involucra muchos factores que se relacionan entre si formando un gran sector comercial que no se estanca, sino más bien que crece considerablemente porque cada día se innova de acuerdo a las necesidades de las personas.

1.1.3. *La industria del fitness*

La industria ha tomado un giro hacia el entrenamiento de nicho, es decir a clubs que son boutiques, es una tendencia que la industria a generado por una necesidad de crear una comunidad y generar experiencias (García A. , 2016).

La industria fitness se ha formado mediante un proceso y pasando por varias etapas, el concepto que por ahora se maneja del fitness se hace notoria en la práctica, que nace intuitivamente desde siglos atrás. Diez (2017) en su investigación “Historia del fitness”, ilustra los distintos episodios y escenarios en los que transcurrió el hombre en los diversos lugares del mundo. De esta forma recrea la evolución de lo que hoy en día se conoce como fitness y la detalla desde sus comienzos de la siguiente manera:

La fuerza y los movimientos del hombre en la era primitiva no fueron desarrollados a través de programas, ejercicios dirigidos y planes nutricionales, sino que se fomentó por la práctica diaria y el instinto. Por así denominarlo, en aquella época, el hombre realizaba un “entrenamiento cavernícola” que se basa en actividades profundamente enraizada en su vida cotidiana.

Posteriormente empezó a tomar mucho valor la belleza y fuerza corporal, principalmente en países como Roma y Grecia, acogiendo el entrenamiento físico como un ideal filosófico y una parte esencial de una educación completa. De ahí nace la idea de tener una mente sana, en cuerpo sano. La cultura física comenzó ya no se prestaba tan solo para satisfacer las necesidades prácticas sino que se convertía en un medio para un fin específico.

Los procesos de fabricación basados en máquinas, comenzó en la época de la revolución industrial, alrededor de 1760 y fue el impulso que generó tendencias culturales, económicas y sociales que cambiaron la forma común de trabajar, y por supuesto la manera en que

realizaban sus movimientos. En ésta época la gente se volvió más sedentaria, por lo que surge la necesidad realizar movimientos producidos intencionadamente, es decir nace el ejercicio físico voluntario. Mantenerse sano, en forma de modo que tengan la capacidad óptima para la batalla se convirtió en un punto de orgullo y civismo en muchos países de Europa.

Aproximadamente 18 años más tarde, un educador alemán, creó los principios básicos de la gimnasia artística. De este modo nace, el primer libro de texto sobre gimnasia (Gimnasia para la juventud) que se publicó en 1800. La educación física basaba sus programas en éste libro, ya que se convirtió en un modelo popular a seguir.

1.1.3.1. *El auge de la industria del fitness moderno.*

El siglo XX marcó el auge deporte y con ésta el nacimiento de un mercado y la industria. Durante éste siglo, celebridades como Georges Hebert desarrolló y promovió su “Método Natural”, que fue una manera de acondicionar al cuerpo en base a diversos movimientos programados, el profesor Edmond Desbonnet, fue uno de los pioneros en la publicación de revistas de fitness dirigidas a cadena de clubes de ejercicio, convirtiendo al ejercicio físico y el entrenamiento de fuerza en una moda. Esto consolidó a la cultura física en Europa, y también para -fitness- como una industria (Diez, 2017, para. 48).

Ha existido grandes avances en el tiempo sobre un estilo de vida basado en el fitness, las personas han involucrado este modelo hacia la obtención de resultados físicos con un objetivo de mejorar su salud. Sin embargo pese las nuevas técnicas que se han involucrado, herramientas y metodologías para mejorar la salud, aún existe un porcentaje alto de personas que no acoplan al fitness a su estilo de vida. Falta valorar este modelo no por lo que es, sino por lo que proporciona.

1.1.4. *La evolución del sector fitness*

Con la fuerte incursión del fitness en el siglo XX, este sector empieza generar rentabilidad a las empresas y por lo tanto se convierte en un gran referente al desarrollo económico de las regiones en donde ésta se involucra considerablemente.

Según López (2017) el sector del fitness ha evolucionado considerablemente en los últimos años. El avance de éste sector ha sido respaldado por la unión de varios factores, como por ejemplo el ingreso de cadenas internacionales que tienen un enfoque altamente profesional, estándares de calidad elevados y la creación de modelos de negocio como franquicias. Todo esto ha llevado a que empresarios independientes realicen grandes inversiones importantes para mejorar sus instalaciones y han evolucionado en su concepto de negocio. Por lo tanto el autor indica que ésta industria ha conseguido un desarrollo competitivo y económico al optimizar las siguientes fases:

- *Fase 1 Características del producto/servicio.* La mayoría de centros fitness hoy en día manejan estándares de calidad elevados, un buen equipamiento, etc. El cliente ya espera eso de cualquier club, por lo que su decisión de compra se va a establecer en otros elementos.
- *Fase 2 Fiabilidad.* Cuando un producto o servicio funciona bien, lo que quiere el cliente es que siempre funcione bien, es decir, que sea fiable. En esta fase, las grandes marcas ofrecen un valor añadido al cliente, ya que le dan la confianza de que si han crecido en el mercado es porque lo hacen bien.
- *Fase 3 Personalización y comodidad.* Ofrecer servicios adicionales para generar un vínculo con el cliente, es una de las formas más efectivas de ganar confianza y lealtad ya sea con la marca, el producto, o el establecimiento. El trato directo y la relación con

el cliente a través de una buena comunicación también forma parte del principio de la personalización, ya que la generar empatía con el cliente le brinda la sensación de que el servicio se ha diseñado exclusivamente para él. Mientras más opciones de servicio el cliente tenga acceso, se sentirá mucho más atraído. Todo esto va de la mano con la comodidad. Si un cliente se siente a gusto en el lugar que se encuentre, será muy difícil que se despegue de él.

- *Fase 4 Precio.* En esta fase, el cliente quiere todo lo anterior y lo quiere al mejor precio. La marca juega un papel importante en esta fase, ya que aquellas empresas que tienen estatus alto asociado a su marca pueden mantener precios más elevados. En otro ámbito en cambio, habrá que considerar ajustar mucho los costes de la empresa y optimizar todo el funcionamiento, ya que los márgenes empiezan a reducirse.

Por tales motivos se aprecia que el sector fitness ha sabido superar eficientemente cada una de las fases, lo que le ha permitido a este tipo de empresas sobresalir en mercados competitivos.

Adquirir la mejor estrategia competitiva de negocio para prevalecer en el mercado fitness conforme el paso del tiempo, es sin duda la clave del éxito, que ha llevado a esta industria a ser catalogada, después de la informática, como la industria de exponencial desarrollo socioeconómico (Zane, 2005).

1.1.5. Indicadores de rentabilidad

Se considera la rentabilidad como “un objetivo económico a corto plazo que las empresas deben alcanzar, relacionado con la obtención de un beneficio necesario para el buen desarrollo de la empresa” (Aguirre, 1997).

En términos más breves, la rentabilidad es uno de los objetivos que se plantea toda empresa para conocer el rendimiento de lo invertido al realizar una serie de actividades en un determinado período de tiempo. Se puede definir además, como el resultado de las decisiones que toma la administración de una empresa (De la Hoz Suarez, 2008).

Según la Superintendencia de Compañías (2017), dentro de su portal de información del sector societario, establece la tabla de indicadores financieros, en la cual se expone la fórmula de cada indicador para el cálculo respectivo, como se muestra en la tabla 3:

Tabla 3:
Indicadores de rentabilidad

| Indicador de rentabilidad | Descripción | Formula |
|------------------------------|--|---|
| Rentabilidad Neta del Activo | Esta razón muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio. | $RNA = \frac{UTILIDAD\ NETA}{VENTAS} \times \frac{VENTAS}{ACTIVO\ TOTAL}$ |
| Margen Bruto | Este índice permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos. | $Margen\ Bruto = \frac{Ventas - Costo\ de\ Ventas}{VENTAS}$ |
| Margen Operacional | La utilidad operacional está influenciada no sólo por el costo de las ventas, sino también por los gastos operacionales de administración y ventas. Los gastos financieros, no deben considerarse como gastos operacionales, puesto que teóricamente no son absolutamente necesarios para que la empresa pueda operar. | $Margen\ Operacional = \frac{Utilidad\ Operacional}{VENTAS}$ |
| Rentabilidad Neta de Ventas | Los índices de rentabilidad de ventas muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de venta. Se debe tener especial | $Margen\ Neto = \frac{Utilidad\ Neta}{VENTAS}$ |

Continua 

| | | |
|---|---|---|
| Rentabilidad Operacional del Patrimonio | <p>cuidado al estudiar este indicador, comparándolo con el margen operacional, para establecer si la utilidad procede principalmente de la operación propia de la empresa, o de otros ingresos diferentes. Permite identificar la rentabilidad que le ofrece a los socios o accionistas el capital que han invertido en la empresa, sin tomar en cuenta los gastos financieros ni de impuestos y participación de trabajadores.</p> | $ROP = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$ |
|---|---|---|

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2017)

Sin embargo, hay que poner énfasis en un indicador en particular, el ROA o por sus siglas en inglés Returns on Assets (Retorno sobre Activos) como una de las medidas de la eficiencia de una empresa (Dorsey, 2003)

Su formulación incluye lo siguiente:

Margen Neto. Mide la relación que existe entre el beneficio neto de la empresa y las ventas en un determinado periodo de tiempo.

Rotación de Activos. Mide la relación entre las ventas realizadas y los activos que posee la empresa en un determinado periodo de tiempo.

Por lo que el ROA es igual al margen neto x rotación de activos (Pardo, 2016).

Con lo descrito se puede observar que el indicador de retorno sobre activos hace referencia a la rentabilidad neta del activo conforme lo describe la Superintendencia de compañías.

1.2. Marco referencial

1.2.1. *Industria del fitness mundial*

1.2.1.1. *Europa*

La industria del fitness empezó como un pequeño gimnasio y se ha ido posicionando a nivel mundial. La Salud ya no es solo un tema de conversación sino una necesidad de las personas, a través de los años la idea de solo verse bien se ha unido a la de sentirse bien, conforme lo demuestra la siguiente cita:

En total, en los países de Europa (incluyendo la región asiática de Rusia) hay 46 000 gimnasios y 42 millones de personas asisten al gimnasio lo cual equivale al 5,1% de la población. Es indiscutible que la situación entre los países de Europa Oriental y Europa Occidental se diferencia sustancialmente. Los mercados principales son Alemania (7,9 millones de personas y 7 600 gimnasios), Reino Unido (7,6 millones de personas, 5 900 gimnasios), España (6,4 millones de personas y 4 600 gimnasios) e Italia (4,2 millones de personas y 6 000 gimnasios). En Rusia, 1,7 millones hacen deporte y hay 3 300 gimnasios (FitSeven en Español, 2017, para. 8).

El mercado europeo muestra una buena posición en la industria fitness en base a un considerable número de gimnasios establecidos en sus diferentes países, lo que se podría apreciar como un mercado altamente competitivo.

El Mercado del fitness en España.

España ha logrado posicionarse como uno de los mejores ejemplos en el mercado fitness en toda Europa y como uno de los mejores a nivel mundial, como se denota en la cita:

Para el 2017 existe aproximadamente 3859 metros cuadrados de centros fitness, con casi 3037 socios, con una cuota media de 33.8 euros. Con respecto al año pasado, la facturación bruta ha aumentado un 100% en los gimnasios privados low-cost. También se ha visto un gran aumento en los clubes deportivos y los gimnasios municipales privados, por encima del 70%. Mientras que los demás gimnasios presentan la menor tasa de crecimiento, un 50% aumento de facturación, pero lo que se logra demostrar es que ninguno de los casos presenta pérdidas (Mompou, 2017, p. 3).



Figura 2: Propuesta de valor para diferenciarse de la competencia

Fuente: (Fit Seven en Español, 2013)

En la Figura 2 se puede observar las diferentes estrategias que los centros fitness están optando para poder ganar más prestigio y ser mejores que la competencia. Una de las opciones que más aconsejan los consumidores es el entrenamiento personal y la incorporación de nuevos servicios, estas iniciativas deben tomar más en cuenta los dueños o socios de las empresas ya que al considerar estos puntos pueden incrementar la demanda.

1.2.1.2. *África y Asia.*

La estadística, según Fit Seven en Español (2013) “sólo 2,5 millones de personas asisten al gimnasio, y la gran mayoría viven en la República de Sudáfrica. Cabe mencionar que la República de Sudáfrica se desarrolla y crece a pasos agigantados, el interés de sus habitantes por el deporte y el estilo de vida saludable se incrementa día a día” (para. 5), por lo tanto esta región es considerada como un referente de dicho continente.

Así como se identifica una tendencia para el fitness en un país africano, también podemos observar en otros países.

En el caso del continente asiático, la gran población de India y China, la cual en total se aproxima a los 2500 millones de habitantes, no más de 4 millones de personas hacen deporte, lo que representa al 0,16% de la población. Es interesante que de estos 4 millones de personas, 1 millón vive en Hong-Kong. Sin embargo, la situación del fitness en Japón y Corea del Sur se asemeja a la europea: en Japón hay más de 4 millones de personas que hacen deporte y 3500 gimnasios; en Corea del Sur hay 4 millones que van al gimnasio y 6800 lugares para hacer fitness (para comparar, en toda India sólo hay 1 200 gimnasios) (Fit Seven en Español, 2013, para. 9).

En el continente asiático, las regiones más representativas en la industria fitness son India y China, sin embargo es evidente que el mercado Coreano lidera en cuanto al modelo de negocio fitness. Cabe recalcar, que si bien presenta un gran posicionamiento en la industria, es poca la cantidad de personas que realizan ejercicio, por lo tanto el éxito de los centros fitness dependerá mucho de la fidelidad del cliente más que de la rotación de los mismos.

1.2.1.3. *Estados Unidos y Canadá.*

En estos países hay más de 56 millones de personas (50,2 millones sólo en EE. UU) que hacen deporte, lo que equivale al 10,2% de la población. La cantidad de gimnasios sólo en Estados Unidos es de 30.500, tan solo 16000 gimnasios menos que en todo el continente europeo (en el cual hay 46 000 gimnasios); de la misma forma, más del 14% de los norteamericanos hacen deporte, lo cual es otro record (Fit Seven en Español, 2013).

Se puede apreciar que el mercado norteamericano se suma a los continentes con influencia en la industria fitness, teniendo como referencia un número considerable de centros fitness, los mismos que son concurridos por la población en un porcentaje aceptable.

1.2.1.4. *América Latina.*

América Latina a pesar de no ser un gran referente económico a nivel mundial es una gran competencia. El deporte se ha tomado un enorme puesto en estos países y por eso cada vez se incrementa el número de gimnasios, como se detalla en la siguiente cita:

Como era esperable la facturación amentó en los últimos años, en 2016 el mercado fitness en América Latina facturó 6,000 millones de dólares, creciendo un 7% con respecto al 2015. Sin embargo, según la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, parte de Naciones Unidas), el crecimiento no fue el que se esperaba. Ello se explica si se tiene en cuenta que solamente 19,9 millones (representando el 3,18%) de los 625 millones de habitantes de la región, están inscriptos en algún gimnasio (Carambula, 2017, para. 7).

El imposible no reconocer a este nuevo mercado del fitness a nivel mundial, “como una industria con altos índices de rentabilidad” (López P. , 2017). En la actualidad es un sector

que ofrece muchas oportunidades de negocio debido a que se ha desarrollado una gama extensa de servicios y productos cuya finalidad será siempre buscar el bienestar de las personas, así como lo menciona el (Instituto de Ciencias de la Salud y la Actividad Física (2018), “la Salud y el fitness están sumamente relacionados. Sus ejercicios son capaces de reducir la posibilidad de padecer multitud de enfermedades” (para. 4).

Esta industria muestra que su enfoque en la salud y bienestar está fuertemente relacionado con el deporte, de manera que pueda expandirse y de esta forma lograr índices de rentabilidad eficientes.

Los centros fitness en América latina se han ido desarrollando con fuerza dentro de esta industria catalogándose como un mercado en crecimiento, debido a que este modelo de negocio se ha convertido en un referente “que potencia el bienestar físico y la salud de las personas” (Moneo, 2017, para. 2). Además, el continente latino americano ha ido incursionándose fuertemente en el deporte, destacando equipos y competidores en las diferentes ramas deportivas, motivo por el cual hoy en día “se reconoce al mercado latino en franca expansión” (Carambula, 2017, para. 2).

1.2.2. Análisis de la industria del fitness en América Latina

Como se mencionó anteriormente, América Latina es un buen referente en la industria del fitness y por tal motivo es necesario conocer los inicios de la expansión de la misma.

América Latina, a inicios de los 90, comenzaba un sectorizado nuevo modelo de negocio para un público específico, los gimnasios. Sin embargo, el mercado del fitness en la región comenzó a desarrollarse. Hoy en día es un sector muy fuerte y con muchas oportunidades de crecimiento. A pesar que es una industria naciente, actualmente ya cuenta con 13 marcas norteamericanas y dos europeas presentes en varios países de la región con centros

franquiciados. A esto se suman las ocho marcas latinoamericanas que están creciendo dentro y fuera de sus mercados de origen, a través de franquicias (Oda, 2012).

La industria del fitness fue mejor aceptada en América Latina y creció más rápido que en otros países. No solo como una manera de verse mejor físicamente sino también como una manera de mejorar en el deporte y en la salud. Podría decirse que es una de las pocas industrias que fueron lanzadas en América Latina y que ayudó a crecer económicamente a muchos países (vea Tabla 4).

Tabla 4:
Facturación en América Latina

| Descripción | Referencia |
|-----------------------------|-----------------|
| Año | 2011 |
| Facturación de la industria | \$ 5.600.000,00 |
| Número de Países analizados | 15 |
| Numero de gimnasios | 46.000 |
| Facturación Brasil | \$ 2.358.000,00 |
| Facturación México | \$ 1.479.000,00 |

Fuente: (América economía, Oda, 2012, para. 3)

De acuerdo a un estudio de Mercado Fitness, en el 2008 las diez compañías líderes en la región habían recibido ingresos por US\$370 millones, mientras que en 2011 las ventas fueron por US\$647,8 millones y en el 2012 incrementó aproximadamente, 34,4% (Oda, 2012, para. 3).

El desarrollo económico del fitness como industria, indudablemente en América Latina se ha establecido positivamente, mostrando valores económicos aceptables en referencia a los continentes que poseen un mercado fuertemente competitivo.

1.2.2.1. El Mercado del fitness en Chile.

El mercado chileno se ha hecho participe en la industria fitness, formando parte de los países sudamericanos que han apostado en este tipo de negocios de centros fitness.

Castillo (2017) afirma que la industria chilena:

...facturaba cerca de \$150 millones a finales del año 2015. Sin embargo, a marzo los ingresos aumentaron en 17% a \$176 millones. Con este monto, se posiciona en el quinto lugar a nivel regional, de acuerdo a cifras de la Asociación Global de la Industria del Fitness, IHRSA según sus siglas en inglés. Este país cuenta con alrededor de 2 mil gimnasios presentes a lo largo del país y unos 4.900 clientes, la industria fitness ha ido generando ingresos mayores a los esperados para el negocio (para. 4).

En base lo descrito, Chile ha sabido aprovechar ventajosamente las oportunidades que la industria fitness le brinda, evidenciando un considerable crecimiento económico, lo que permite posicionarse en el continente sudamericano.

1.2.2.2. *El mercado fitness en México.*

A partir del 2007 fue declarado a este país con el primer lugar en crecimiento de obesidad, por este motivo, los emprendimientos locales como a marcas multinacionales empezaron a incursionar en el mercado fitness ya que debido a la problemática presentada vieron una oportunidad de crecimiento a nivel potencial, oportunidad para los emprendedores locales que quieran entrar en la industria del bienestar y fitness (Maldonado, 2017).

De esta manera México mira a una problemática social como una oportunidad de negocio, incursionando en el desarrollo de empresas fitness, de modo que permita subsanar el estilo de vida poco saludable de las personas brindando una mejor idea de cómo alimentarse e impartiendo el ejercicio como una opción factible a la hora de mejorar la salud.

Se estima que la industria del fitness en México vale alrededor de 100 millones de dólares y crece exponencialmente ante la penetración de la cultura de activación física entre la

población calificada por organismos internacionales como la más obesa del mundo (Navarro, 2017).

En este ámbito, México se postula competitivamente en la industria fitness norteamericana con un buen desarrollo económico que crece constantemente.

1.2.2.3. *El fitness en el Ecuador.*

Con referencia al deporte formativo, el Gobierno Nacional, por medio del Ministerio del Deporte, quiere homogenizar el sistema deportivo nacional con una visión a largo plazo, por medio de programas sostenibles que permitan direccionar la actividad física y el deporte como un modelo estándar en todo el país que nos permita realizar el seguimiento, control y evaluación de los procesos que articule la iniciación, formación, desarrollo y alto nivel competitivo (Ministerio del deporte, 2017).

Sin embargo, al mismo tiempo la OMS (Organización Mundial de la Salud) ponía mucho énfasis en la problemática del sedentarismo a nivel mundial, realizando grandes investigaciones y exponiendo datos sumamente preocupantes de cómo ésta, afectaba el bienestar de las personas. Con este preámbulo, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en alianza con el Ministerio de Salud Pública realizan la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición ENASUT ECUADOR 2012, con el cual exponen que el 62.8% de los ecuatorianos entre hombre y mujeres entre las edades de 20 y 60 años presentan sobre peso y obesidad, de igual forma resalta que la ciudad de Quito ocupa el primer lugar, en el consumo excesivo de grasas, entre las otras regiones del país, con un 11.4% de consumo (ENSANUT, 2012, p. 301).

Con estas referencias, es a inicios del 2012, que la industria fitness entra en auge en el mercado ecuatoriano, debido a la creciente demanda de los consumidores por solventar una necesidad para prevenir enfermedades y cambiar el estilo de vida rutinario.

1.2.2.3.1. Estructura de la industria.

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de las Naciones Unidas que cataloga las actividades económicas en una serie de categorías y subcategorías, cada una con un código alfanumérico” el campo del fitness se encuentra clasificado dentro de un sector de servicios, inmerso en 3 categorías específicas como lo indica Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2017), conforme el CIIU 4.0 (Servicio de Acreditación Ecuatoriano, 2017). (Vea en la tabla 4)

Tabla 5:

Clasificación Nacional de Actividades Económicas para el fitness Ecuador

| P85 | Enseñanza |
|----------|---|
| P854 | OTROS TIPOS DE ENSEÑANZA. |
| P8541 | ENSEÑANZA DEPORTIVA Y RECREATIVA |
| P8541.02 | Enseñanza de gimnasia, yoga. |
| P8541.05 | Enseñanza de artes marciales. |
| P8541.09 | Otro tipo de enseñanza deportiva y recreativa como: actividades de adiestramiento en campamentos deportivos, clases de juego de cartas por ejemplo bridge, actividades de instructores, profesores y entrenadores deportivos, enseñanza para animadores deportivos. |
| R93 | ACTIVIDADES DEPORTIVAS, DE ESPARCIMIENTO Y RECREATIVAS. |
| R931 | ACTIVIDADES DEPORTIVAS. |
| R9311 | EXPLOTACIÓN DE INSTALACIONES DEPORTIVAS. |
| R9311.02 | Explotación de instalaciones para actividades deportivas bajo techo o al aire libre (abiertas, cerradas o techadas, con asientos o sin ellos para espectadores): pabellones de boxeo y gimnasios. |

Continua 

| | |
|----------|--|
| R9311.03 | Organización y gestión de competencias deportivas al aire libre o bajo techo con participación de deportistas profesionales o aficionados, por parte de organizaciones con instalaciones propias. Se incluyen la gestión de esas instalaciones y la dotación del personal necesario para su funcionamiento. |
| R9312 | ACTIVIDADES DE CLUBES DEPORTIVOS. |
| R9312.00 | Actividades de clubes deportivos profesionales, semiprofesionales o de aficionados que ofrecen a sus miembros la oportunidad de participar en actividades deportivas, se incluyen las siguientes actividades: clubes de fútbol, clubes de bolos, clubes de natación, clubes de golf, clubes de boxeo, clubes de físico culturismo, clubes de deportes de invierno, clubes de ajedrez, clubes de atletismo, clubes de tiro y otros. |

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017)

En síntesis, a lo expuesto, como modelo de negocio de centros fitness se incluye en la categoría "R9311 Explotación de instalaciones deportivas".

Tabla 6:
CIU fitness Ecuador

| Cod. | Enseñanza |
|-------|--|
| P8541 | ENSEÑANZA DEPORTIVA Y RECREATIVA |
| R9311 | EXPLOTACIÓN DE INSTALACIONES DEPORTIVAS. |
| R9312 | ACTIVIDADES DE CLUBES DEPORTIVOS. |

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017)

En la provincia de Pichincha, el aporte económico que genera a la industria ecuatoriana, el cantón Rumiñahui ocupa el segundo lugar después de Quito. A nivel de industria fitness según a las categorías de actividades económicas descritas, el crecimiento de esta industria mantiene la misma tendencia con respecto a la industria fitness nacional. En el periodo comprendido entre el 2011 y 2015, las ventas anuales registraron un incremento

representativo dentro del Cantón, teniendo así unas ventas anuales en el 2011 de 1'388.224 dólares y en el 2015 una ventas anuales de 1'486.530 dólares, mostrando un incremento en las ventas dentro del periodo (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2016).

Los cantones con más posición en la industria de la Región Sierra son Quito y Rumiñahui (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2016).

Las ventas también han sido bastantes significativas y se puede observar a simple vista la gran cantidad de centros fitness que se encuentran en estos lugares, desde un pequeño gimnasio hasta un gran centro fitness.

Éstas estadísticas sin duda alguna muestran el potencial económico de la industria fitness en el Ecuador y específicamente de la región objeto de estudio, una industria de constante crecimiento, la cual se desarrolla potencialmente a partir del año 2011 en el cantón Rumiñahui, debido a los preocupantes índices de obesidad y sobrepeso expuestos por el INEC (Instituto Nacional Estadísticas y Censos) y el Ministerio de Salud Pública en la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición, (ENSANUT), los mismos que ocasionaron una demanda creciente en el mercado, debido a que surgió la necesidad de mejorar la salud y llevar un estilo de vida eficiente en las personas y que poco a poco, se ha ido satisfaciendo dichas necesidades gracias al emprendimiento en la creación de centros fitness.

1.2.3. Estrategias aplicadas por centros fitness

1.2.3.1. Centros fitness de bajo costo (*Low cost*).

El gran impacto que ese modelo provoca, es el poder obtener la mayor posición en el mercado por la óptima aceptación de los consumidores, si los consumidores prefieren un producto o servicio en particular se puede deducir que es porque perciben el factor calidad de manera aceptable, lo que supone, fidelizará al consumidor. Oliver (1999) define la fidelidad

como “Un profundo compromiso de recomprar un producto/servicio preferido en el futuro, provocando así repetidas compras de la misma marca, pese a que las influencias situacionales y los esfuerzos de marketing tengan el potencial de generar un cambio de comportamiento”(p. 33-44).

De acuerdo con un estudio realizado en un centro fitness de bajo costo en España, un gran porcentaje de los clientes tenían entre 20 y 29 años de edad y que la mayoría es del sexo femenino. En cuanto a la permanencia de los clientes, el 60% afirmaron llevar como usuario menos de un año. En este modelo de negocio se explota el uso web para poder promocionar a los centros fitness, los clientes tienen que ingresar a la web para poder ver qué servicios deportivos oferta el centro, ya que este modelo se caracteriza por la reducción de costos y uno de ellos es el gasto en papelería (García, Fernández, & Bernal, 2014).

En esta primera parte, se podría deducir que los centros fitness aplican una estrategia de liderazgo en costo cuando se dirigen a un público objetivo relativamente joven cuya permanencia no supera el año de membresía, en este contexto, la economía a escala resulta la fuente de ventaja competitiva escogida, ya que estas empresas disminuyen los costes unitarios en los servicios cuando produce una elevada oferta que cubre un volumen alto de clientes, por lo tanto, la rotación de consumidores en los establecimientos son constantes.

En cuanto a la calidad, es otro factor que, según la investigación realizada, es de gran importancia, puesto que se considera que es aquella que produce fidelización en el consumidor.

Los resultados obtenidos en el referido estudio muestran varios aspectos significativos que dan lugar a un mejor conocimiento sobre la apreciación de los clientes en centros de fitness low-cost, estos le dan un valor extra a la gestión de estos servicios deportivos.

1.2.3.1.1. Como bajar costos y mejorar la rentabilidad de un centro fitness.

Existen varias fuentes que permiten establecer diferentes maneras para lograr reducir los costos de producir un bien o un servicio de una empresa.

Argentina es uno de los países en que las empresas han optado por implantar en su negocio una estrategia específica que les ayude a tener permanencia en el mercado. Actualmente la industria del fitness ya forma parte del potencial económico de este país, por este motivo, empresas pertenecientes al modelo fitness y muchas de ellas posicionadas ya en otros países, apuestan su inversión a este segmento argentino, convirtiéndose en una fuerte competencia para los negocios locales. Debido a la competencia excesiva que existe en este país han optado por generar la diferenciación por servicio ya que la de producto se encuentra muy alta. La clave estará en poder fidelizar más a los socios existentes ya que la variable “precio” dejará de ser la decisoria y el conocimiento del cliente será vital para subsistir y crecer (Berdíñas, 2006).

Existe una herramienta muy poderosa que puede ayudar a tener una mejor relación entre costo-beneficio. El CRM (*Customer Relationship Management*), facilitan el acceso y se vuelve totalmente operable para profesores, recepcionistas y vendedores de cualquier centro fitness del país.

El CRM por sus siglas en inglés, se refiere a la administración de Relaciones con el Cliente. Según Kotler & Keller (2006), la administración de relaciones con los clientes “permite a la empresa descubrir quiénes son sus clientes, cómo se comportan y qué necesitan o desean. Asimismo, permite a la empresa responder de forma adecuada y sin demora a las diversas oportunidades que puedan surgir en los consumidores” (p. 41).

Mediante esta herramienta, las empresas que utilizan la estrategia de liderazgo en costos pueden fidelizar al cliente mediante la correcta interacción que realicen y aun costo accesible.

Esta estrategia puede ser realizada por varias herramientas tecnológicas que hoy en día ofrecen la posibilidad de llegar al cliente de manera eficiente y con un costo mínimo. El uso de un sistema de CRM, ya sea propio o tercerizado, genera una importante optimización de la rentabilidad por disminución de costos y aumento de ingresos, el costo de retener a un cliente es como mínimo tres veces menor que el de obtener uno nuevo (Berdiñas, 2006).

1.2.3.2. Estrategias que ha llevado a Anytime Fitness al top del sector.

Anytime Fitness es uno de los centros fitness líder en los Estados Unidos y es el mejor ejemplo de implementar una estrategia diferenciadora. Ha recibido los más altos reconocimientos por las entidades más representativas a nivel mundial, como se muestra en la tabla 7:

Tabla 7:
Reconocimientos a AnyTimes Fitness

| Entidad | Reconocimiento | Año |
|------------------------------|--|-----------|
| | 1ra franquicia mundial | 2015-2016 |
| Entrepreneur | #10 en su lista de "franquicia 500" y "1 en la categoría "fitness Businesses" por quinto año | 2016 |
| Franchise Direct | Franquicia número 1 para veteranos | 2015 |
| | #45 en el top 100 Global Franchises | 2016 |
| Club Bussiness International | 2do lugar en la lista de ingresos con \$ 1100000000 | 2016 |
| | #4 en la lista de "número de miembros" con 2600000 | 2015 |
| | Franquicia número 1 del mundo con 3055 clubes abiertos | 2015 |
| Forbes | Club de crecimiento más rápido con 316 clubes de noticias | 2015 |
| | #9 en su lista de "Mejores Franquicias en Estados Unidos | 2016 |
| | #14 Compañía más prometedoras de Estados Unidos | 2013 |
| Franchise Times | #18 en su lista de "las mejores 20 franquicias para el dólar" | 2012 |
| | #3 en su lista de sistema de franquicias de rápido crecimiento | 2016 |

Continua 

| | | |
|----------------------|--|-----------|
| Minnesota Business | La mejor compañía para trabajar en Minnessota por cuarto año | 2015 |
| Start Tribune | Uno de los Mejores Lugares de Trabajo de Minnessota | 2012-2015 |
| G.I. JOBS | Mejor Franquicia Militar por quinto año | 2015 |
| Franchise Gator Inc. | #9 en su lista de las mejores 100 franquicias | 2015 |
| Franchise Chatter | La coloca en su cuadro de Honor | 2013 |
| CNN Money | #1 Mejor modelo de negocio de Franquicia | 2011 |
| | #10 de las grandes apuestas de franquicia | 2011 |

Fuente: (Anytime, 2017)

Este centro se ha ganado el adjetivo de la mejor franquicia del mundo ya que actualmente cuenta con más de 3.200 locales en todo el mundo, con una gran representación en Estados Unidos, su país de origen, y Australia, entre otros. Es un centro fitness que ha sabido competir y conseguir rentabilidad en un sector muy competitivo (Kolau, 2017).

Es importante considerar los reconocimientos obtenidos por una empresa debido a que es una prueba de la buena gestión realizada a lo largo del tiempo, lo que incentiva a la investigación de los procesos que maneja para llegar al éxito dentro de un mercado que es fuertemente competitivo.

La cadena ha fomentado su comunicación en varios aspectos por los que quiere diferenciarse de su competencia. Presentarse como ‘amigos’ del cliente, acompañantes del usuario a la hora de alcanzar sus objetivos de vida sana y en forma, es uno de los aspectos más efectivos que utiliza. Para lograr esto se ha apartado del método poco amigable de las cadenas ‘low-cost’ que abundan y se muestran como un gimnasio de proximidad, gimnasios comunes. Esta empresa también sabe cómo ganarse al cliente, en su página web no solo muestra los servicios, sino que los hace partícipes de ellos con una semana gratis en sus instalaciones, esto puede representar una pérdida al no generar ingresos a corto plazo, pero sin duda genera rentabilidad (Kolau, 2017).

Como ya se ha mencionado anteriormente, la comunicación con el cliente es un factor que genera fidelidad al negocio. La estrategia diferenciadora tiene un apoyo notable en las estrategias de marketing, como lo menciona Porter (2006) “uno de los requerimientos comunes de la organización es una fuerte cooperación entre las funciones de investigación y desarrollo del producto y mercadotecnia” (p. 57).

Los canales de comunicación e información, han sido parte fundamental en el éxito de Anytime Fitness, pues utiliza este recurso eficientemente, siendo operativos casi al instante por medio de las aplicaciones tecnológicas, su página web es su vitrina de negocio más importante.

Anytime ha crecido favorablemente y se encuentra en los primeros lugares Estados Unidos pese a tener un coste más alto que el resto. Se ha extendido en un momento en el que los gimnasios low-cost viven su temporada alta, por así decirlo. Con una media de alrededor de 45 dólares este precio no ha sido un ‘contra’ para este modelo porque ha sabido demostrar al socio por qué se paga más que en otros centros de la competencia (Kolau, 2017).

1.3. Marco conceptual

1.3.1. *Bienestar social*

La industria fitness, en su objetivo por mejorar la salud de las personas, busca englobar una serie de características, metodologías y técnicas que auguren un excelente estilo de vida en las personas, sin duda, es una de las mejores formas de proporcionar bienestar en las comunidades del mundo. A seguir, se presenta algunas definiciones de lo que se conoce como bienestar social:

“El bienestar social se le llama al conjunto de factores que participan en la calidad de la vida de la persona y que hacen que su existencia posea todos aquellos elementos que dé

lugar a la tranquilidad y satisfacción humana. El bienestar social es una condición no observable directamente, sino que es a partir de formulaciones como se comprende y se puede comparar de un tiempo o espacio a otro” (García, 2017, para. 3).

También se puede referir como el “Estado o situación de la sociedad en que sus miembros o integrantes logran satisfacer plena e integralmente sus necesidades biológicas y sociales, materiales y no materiales” (Camacaro, 2017, para. 18).

1.3.2. Estrategia

La estrategia “...es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencia naturaleza de los negocios en que esta la organización y los negocios que la organización planea para el futuro” (Ansoff, 1976, para. 2).

“Estrategia es la orientación y el alcance de la organización a largo plazo idealmente, que ajusta recursos a su entorno cambiante y, en particular, a sus mercados, consumidores o clientes de forma que satisfagan las expectativas de los “stakeholders” (Jhonson & Scholes, 1997, para. 4).

1.3.2.1. Estrategia competitiva.

Se define a la estrategia competitiva como “la acción que lleva a desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deberían ser sus objetivos y políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos” (Porter, 2000, p. 16).

“La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial” (Castro, 2010, p. 247).

1.3.3. *Fitness*

Este trabajo se enfocará a la industria deportiva, específicamente lo que es denominado como industria fitness. A seguir son presentadas algunas definiciones de fitness: “Una serie de atributos que las personas tienen o logran, relacionadas a su capacidad de realizar actividad física” (Kilgore, 2017, para. 7).

El fitness es “Un estado de energía dinámica y vitalidad que nos permite no solamente llevar a cabo nuestras tareas diarias, práctica de actividades recreativas y encarar emergencias imprevistas, sino también nos ayuda a prevenir las enfermedades hipocinéticas, mientras se funciona a niveles óptimos de la capacidad intelectual y experimentar el disfrute de la vida” (Nieman, 1985, p. 34).

1.3.3.1. *Centro Fitness*

“Un Centro de Fitness es el que aplica el conjunto de técnicas físicas que aseguran el mantenimiento del organismo, su forma física y la potenciación de la salud” (Zaragoza, 1994, para. 3).

En otra perspectiva “Un centro fitness trata de forma individual o en grupos reducidos a personas que buscan mejorar su condición física, su salud o rendimiento” (Vigoentrena, 2001, para. 1).

1.3.4. *Rentabilidad*

“La rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan medios materiales, humanos y financieros con el fin de obtener ciertos resultados”. (Sanchez, 2002, pág. 2).

“La rentabilidad es una condición de aquello que es rentable: es decir, que genera renta (provecho, utilidad, ganancia o beneficio)” (Pérez & Gardey, 2015, para. 1).

1.3.4.1. *Indicadores de Rentabilidad*

Para poder apreciar si una empresa es o no rentable, existen factores que ayudan a descubrir este resultado, estos factores son llamados indicadores y algunos los autores lo definen de la siguiente manera: “Los indicadores de rentabilidad son aquellos índices financieros que sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa, para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir ventas en utilidades” (Entrepreneur, 2010, para. 1).

Los indicadores referentes a rentabilidad “tratan de evaluar la cantidad de utilidades obtenidas con respecto a la inversión que las originó, ya sea considerando en su cálculo el activo total o el capital contable” (Guajardo, 2002, p. 51).

1.3.5. *Salud*

A seguir presentamos algunas definiciones de salud, por lo tanto “La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” (Organización Mundial de la Salud, 1946, para. 1).

La salud se ha definido como “ausencia de enfermedad, expresión de un momento de clímax de la concepción nosológica. Se ha descrito como el completo bienestar físico mental y social del individuo, resultado de la necesidad de incorporar elementos sociológicos y psicológicos, y de una incipiente proyección del concepto de “calidad de vida” (Díaz, 2017, p. 1).

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Introducción

Según Arias (2006) explica el marco metodológico como el “Conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” (p.16). Este método se basa en la formulación de hipótesis las cuales pueden ser confirmadas o descartadas por medios de investigaciones relacionadas al problema.

2.2. Definición del objeto de estudio

En la presente investigación, el objeto de estudio, y al cual se aplicará los distintos instrumentos de recolección de datos, son los denominados centros fitness.

Un centro fitness se define como el espacio abierto o cerrado en el cual se realiza, actividades de acondicionamiento físico, cuyo objetivo es el mejoramiento de la salud. Se caracteriza principalmente por permitir a las personas realizar actividad física con periodos de descanso adecuados y de manera equilibrada , con el objetivo de lograr el óptimo funcionamiento de todos sistemas fisiológicos del organismo, particularmente de los sistemas nerviosos, musculo-esquelético ,cardiovasculares y respiratorios, para hacer frente a las demandas de la vida cotidiana (El Seminario, 2014).

2.3. Enfoque metodológico

Para el presente estudio de investigación, se utilizó una metodología de investigación mixta, que se basó en dos enfoques. En primer lugar, se realizó el enfoque cualitativo, ya que se puso particular atención al comportamiento del personal de cada una de las empresa objeto de estudio, específicamente, aquellas personas que manejan la parte operativa y administrativa

del negocio, de tal manera que se pudo observar y analizar la manera en la que aplican sus ideas dentro del negocio y como es su interacción con el cliente interno y externo.

El análisis de datos cualitativos es un procedimiento que permite analizar y cuantificar los materiales de la comunicación humana. En general, puede analizarse con detalle y profundidad el contenido de cualquier comunicación: en código lingüístico oral, icónico, gestual, gestual signado, entre otros y sin importar el número de personas implicadas en la comunicación, pudiendo emplear cualquier instrumento de compendio de datos (Maduro & Rodríguez, 2008).

Seguidamente, se realizó el enfoque cuantitativo, el mismo que se basó en la recolección de datos numéricos, los cuales se obtuvieron de las encuestas realizadas, así como también de las diferentes fuentes de información (artículos, informes, reportes) que facilitó la empresa en estudio.

La investigación cuantitativa surge del pensamiento positivista, defiende el monismo metodológico. Es decir, cree que existe un solo método científico para acercarse a método científico para acercarse a la realidad y se centra en el método experimental (Reynaga, 2003).

El propósito de utilizar ambos enfoques, se debe a que proporciona una investigación más completa, involucrando todos los factores que permiten defender la hipótesis planteada para este estudio investigativo de la manera más acertada.

2.3.1. Por su finalidad - Aplicada

La investigación aplicada se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación (Vargas Cordero, 2008).

Se utiliza una investigación aplicada ya que se toma como base las teorías de soporte y se las aplica sobre la información recolectada para poder conocer la influencia que tienen las estrategias competitivas sobre los indicadores de rentabilidad en los centros fitness del cantón Rumiñahui.

2.3.2. *Por las fuentes de información - Mixto*

En este contexto, se realizó una investigación basada en fuentes de información mixta, es decir, de fuentes tanto primarias como secundarias y de campo.

Las fuentes primarias son aquellas que contienen información nueva u original. El término original no se refiere a la novedad, a que nadie haya tratado antes el tema, sino a que es el documento origen de la información (Losantos, 2011, p. 7).

En éste caso de estudio, las fuentes primarias se las obtuvo de los representantes de las empresas que laboran bajo la modalidad de centros fitness, esta información se la obtuvo de la recolección de datos por medio de una encuesta que proporcionó la información necesaria para el análisis. De igual manera, por medio de entrevistas a personas con alto conocimiento en el negocio, profesionales que incursionan en la industria fitness. De tal manera que se consiguió una amplia información, completando la investigación realizada.

Las fuentes secundarias contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Componen la colección de referencia de la biblioteca y facilitan el control y el acceso a las fuentes primarias (Silvestrini Ruiz & Vargas Jorge, 2008).

Esta información se la obtuvo de libros, sitios web, revistas, papers, entre otros; los cuales ayudaron a fortalecer la teoría recolectada por parte de las fuentes primarias.

2.3.3. *Por las unidades de análisis - Mixto*

Las unidades de análisis son los elementos en los que recae la obtención de información y que deben de ser definidos con propiedad, es decir precisar, a quien o a quienes se va a aplicar la muestra para efectos de obtener la información (Centty Villafuerte, 2008).

Las unidades de análisis son mixtas, ya que la información se la obtuvo de varias fuentes bibliográficas y del objeto de estudio, en este caso, de los centros fitness del Cantón Rumiñahui, en los cuales se recolectó información directa proveniente de los representantes del negocio. Esta información, fue recopilada de acuerdo los distintos instrumentos de recolección de datos.

2.3.4. *Por el control de las variables - No experimental*

Para el presente estudio, se utilizó un control de variables no experimental, ya que se realizó la investigación sin alterar las variables establecidas para el caso de estudio, simplemente se realizó el estudio investigativo de manera natural para después analizar los datos obtenidos.

De esta manera se pudo identificar la influencia que tienen las estrategias competitivas sobre los indicadores de rentabilidad de los centros fitness.

La investigación no experimental, es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos con posterioridad. En este tipo de investigación no hay condiciones ni estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural (Hernández Sampier, 2008).

2.3.5. *Por el alcance - Exploratorio*

La investigación se realizó por el alcance exploratorio, los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas es decir, cuando la revisión de la literatura revelo que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2006, p. 100).

En este contexto, según los datos recopilados, se pudo exponer si en efecto impacta, positiva o negativamente a la rentabilidad del negocio sobre las diferentes estrategias competitivas utilizadas por los centros fitness, de esta manera corroborar la importancia de implementar adecuadamente una estrategia que le permita alcanzar el éxito deseado.

2.4. Determinación de las unidades de análisis censales

2.4.1. *Población*

Para este caso de estudio y analizando la información que debe ser necesaria consolidar para la presente investigación, se decidió realizar un censo. Este método de recolección de datos es el más apropiado debido a que no trabaja sobre una muestra, sino sobre la población total.

Según el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (2016), El censo de población es un recuento de la población para generar información estadística confiable, veraz y oportuna acerca de la magnitud, estructura, crecimiento, distribución de la población y de sus características económicas, sociales y demográficas, que sirva de base para la elaboración de planes generales de desarrollo y la formulación de programas y proyectos a cargo de organismos de los sectores público y privado. De tal manera “El censo es el conteo completo

de los todos los elementos de una población u objetos de estudio, permite examinar a cada persona o elemento de la población que se quiere describir” (Richard & Rubin, 2004, p. 236).

Para que el presente estudio de investigación brinde mejores resultados, se consideró 3 características principales de la población: en primer lugar, para ser considerados centros fitness, sus instalaciones deben prestar como principal servicio el acondicionamiento físico, independientemente de la categoría a la cual se enfoque. Como segundo requisito, los centros fitness deben tener mínimo 3 años de funcionamiento ya que de esta manera, al momento de calcular de indicadores de rentabilidad anualmente, se pueda realizar un análisis comparativo de un periodo determinado, y de esta forma observar si la rentabilidad ha aumentado o disminuido en todo el periodo que se ha aplicado la estrategia y por último deben estar ubicados geográficamente dentro del Cantón Rumiñahui ya que es el lugar geográfico donde se va a realizar la investigación.

Ya que es esencial estudiar el comportamiento de cada elemento que comprende la población, se realiza el censo a todos los centros fitness que hasta octubre del 2017 se encontraban en funcionamiento dentro del Cantón Rumiñahui.

2.5. Matriz de variables

A continuación se presenta la matriz de variables, en la cual se describe la relación que existe entre las dimensiones y las variables que participan en la presente investigación con el propósito de atender los objetivos planteados.

Dichas variables estarán sujetas a ser medidas. Posteriormente, la matriz (vea tabla 8) ayudará a formular de manera correcta los instrumentos de investigación, como el cuestionario y la entrevista.

Tabla 8:
Matriz de variables

| Dimensión | Variables |
|------------------------------------|--|
| Estrategias genéricas competitivas | Estrategia de liderazgo en costos Estrategia de diferenciación |
| Indicadores de rentabilidad | Rentabilidad neta del activo Margen bruto Margen operacional Rentabilidad neta de ventas Rentabilidad operacional del patrimonio |

2.6. Diseño de instrumentos de investigación

Se tomó en cuenta 2 elementos importantes para poder elaborar los distintos instrumentos de investigación.

2.6.1. Encuestas

Fueron aplicadas entre los meses de septiembre y octubre del 2017 a toda la población objetivo de estudio conforme el censo realizado, en este contexto, fueron 27 empresas encuestadas.

2.6.2. Entrevistas

Para la ejecución de la entrevista, se tomó como referencia al centro fitness Community Box, el entrevistado Carlos Rizer dueño propietario del establecimiento fue la persona quien nos impartió su conocimiento y experiencia en el negocio como empresa, de esta manera se obtiene una visión interna que aporta una información explícita y valedera en campo. De la misma forma, se ejecutó la entrevista al Coach líder el Ing. Bryan Sosa, quien fue la persona que nos impartió su conocimiento sobre la industria fitness en un ámbito más extenso a nivel general. Se consideró factible realizar la entrevista al Ing. Sosa ya que al ser un entrenador

certificado nos pudo compartir su amplia experiencia obtenida en varios modelos de negocio fitness.

2.6.3. Instrumentos de recolección de información

Para el presente estudio de investigación, se consideró factible realizar la encuesta, adaptada la población objeto de estudio (vea Apéndice B).

Según López & Fachelli (2015) la encuesta se considera en primera instancia como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida (p. 8).

Para realizar la encuesta se realizó una matriz de desarrollo de ítems (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006). Como se la puede observar en el apéndice A

El encuesta aplicada está conformado por 29 preguntas. La primera parte hace referencia a datos generales, como nombre, género, edad, profesión, RUC, razón social y nombre de la empresa. La segunda está conformada por preguntas enfocadas a medir las variables de estrategias competitivas genéricas, mediante la escala de Likert.

La escala de Likert, consiste en un conjunto de preguntas presentadas en forma de juicios o afirmaciones, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

Y una tercera parte, recopila datos financieros, mismos que permiten el análisis de los indicadores rentabilidad conforme el cálculo de los mismos. Debido a ésta sección de la encuesta, se planteó una pregunta filtro, que menciona si el año de funcionamiento de la

empresa comenzó antes o a partir del año 2014, esto con el propósito de analizar si en un periodo de 3 años, los indicadores han tenido una tendencia creciente, decreciente o variada.

Análisis de Validez del contenido

Para determinar el grado de comprensión de las preguntas de las que se compone el cuestionario. La de contenido, a diferencia de otros tipos de validez, no suele ser expresada cuantitativamente como por ejemplo un índice o coeficiente sino que, generalmente, se estima de manera subjetiva o intersubjetiva. El procedimiento más empleado para determinar este tipo de validez, es el que se conoce con el nombre de juicios de expertos (Rodero, Molina, & Redondo, 2015).

Se puede definir el juicio de expertos como una opinión expuesta de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones (Escobar & Cuervo, 2008)

Sin embargo, en el caso en el que no exista acuerdo entre los jueces expertos, se puede proceder al cálculo del índice de validez de contenido que permite cuantificar dicha validez basándose en la valoración (escala de Likert) de cada uno de los jueces (Lawshe, 1975).

Con dicho antecedente, 10 fueron los expertos seleccionados para realizar la validación de contenido. Se consideraron aquellas profesionales con un nivel de instrucción de 3er nivel en adelante, como se describe en la tabla 9:

Tabla 9:
Profesionales seleccionados para la validación de contenido

| No. Expertos | Género | Cargo | Instrucción |
|--------------|-----------|---|-------------|
| 1 | Masculino | Gerente General | Ingeniería |
| 2 | Masculino | Asesor Comercial | Ingeniería |
| 3 | Masculino | Supervisor de Ventas | Ingeniería |
| 4 | Masculino | Asesora de Marketing | Ingeniería |
| 5 | Femenino | Gerente Comercial | Maestría |
| 6 | Femenino | Subgerente de Negocios Corporativos | Maestría |
| 7 | Femenino | Subgerencia de Servicios | Maestría |
| 8 | Masculino | Docente | Doctorado |
| 9 | Femenino | Asistente de Investigación y Desarrollo | Ingeniería |
| 10 | Masculino | Especialista de Captaciones | Ingeniería |

Análisis de fiabilidad

Para realizar el análisis de fiabilidad se realiza mediante el cálculo de Alfa de cronbach, como lo describe Bojorquez (2013) “El coeficiente alfa de Cronbach es el indicador más utilizado para cuantificar la consistencia interna de un instrumento, sin embargo requiere hacer una interpretación adecuada de su valor. El valor de fiabilidad en investigación exploratoria debe estar entre 0.7 y 0.8”

Tabla 10:
Interpretación coeficiente de fiabilidad

| Coeficiente | Magnitud |
|-------------|--|
| 0.00 | No existe correlación alguna entre las variables |
| 0.10 | Correlación positiva muy débil |
| 0.25 | Correlación positiva débil |
| 0.50 | Correlación positiva media |
| 0.75 | Correlación positiva considerable |
| 0.90 | Correlación positiva muy fuerte |
| 1.00 | Correlación positiva perfecta |

Fuente: (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006)

Prueba Piloto

“La prueba piloto se realiza con una pequeña muestra, es decir inferior a la muestra definitiva” (Sampieri , Fernández, & Baptista, 2014). En este contexto se aplicó el instrumento a un grupo de empresas del total de la población, para comprobar la fiabilidad del instrumento de recolección de datos, el cual contiene las variables estrategia de liderazgo y la variable estrategia de diferenciación.

El instrumento fue aplicado a 10 personas, dueños o administradores de los centros fitness del cantón Rumiñahui, con los datos obtenidos en la investigación, se procedió a la creación de base de datos en SPSS versión 25, se calculó el coeficiente de fiabilidad para cada dimensión como se aprecia en la tabla 11:

Tabla 11:
Resultados del coeficiente de Cronbach

| Variables | Rumiñahui |
|-----------------------------------|-----------|
| Estrategia de Liderazgo en costos | 0,885 |
| Estrategia de Diferenciación | 0,731 |
| Global | 0,808 |

Diseño de la entrevista.

El objetivo de la entrevista, es recopilar información cualitativa con respecto a la industria fitness y el modelo de negocio de centro fitness, con el propósito de tener una visión amplia de acuerdo al juicio experto del entrevistado. Mediante estas directrices, se formula el cuestionario (véase Apéndice B), que será aplicado al gerente del centro fitness Community Box y al personal Couch Training del establecimiento.

CAPÍTULO III. ANALISIS DE DATOS

3.1. Análisis Univariado

En esta sección se presenta un análisis primario, donde las características o propiedades de las personas encuestadas se han medido de modo univariado en base al software SPSS versión 25. Estas características son: el género, la edad, la profesión, inicio de actividades, estrategias operacionales y los indicadores de rentabilidad.

Género.

En el siguiente diagrama se muestra cuál es el porcentaje total de hombres y mujeres que cubren el cargo de empresarios de los centros fitness (vea Tabla 12)

Tabla 12:
Género del empresario

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Masculino | 19 | 70,4 | 70,4 | 70,4 |
| | Femenino | 8 | 29,6 | 29,6 | 100,0 |
| | Total | 27 | 100,0 | 100,0 | |

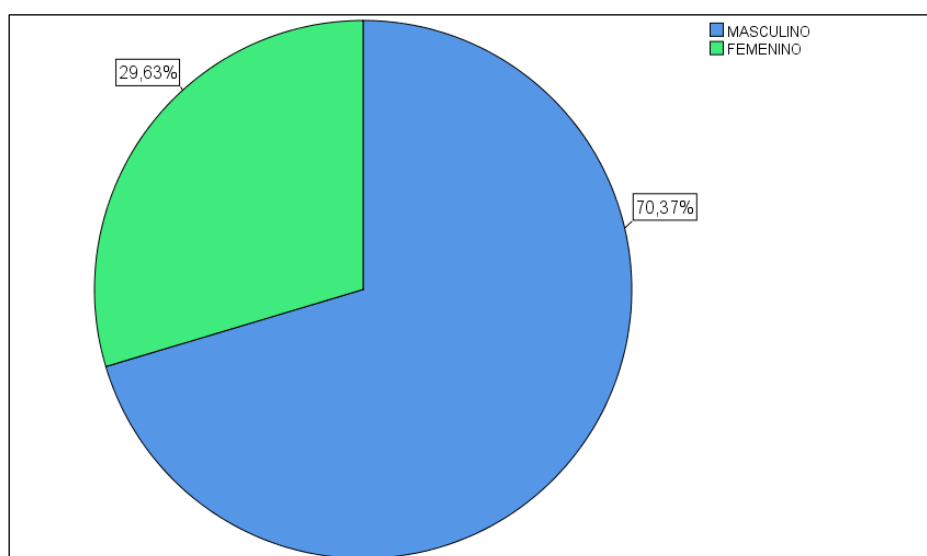


Figura 3: Género del empresario

De acuerdo a la Figura 4, se observa que existe un alto índice de empresarios de género masculino que dirigen un centro Fitness, los mismos que cubren un 70.37% del total de la población encuestada

Edad.

En la siguiente tabla se muestran los datos correspondientes a las edades de los empresarios, junto a su frecuencia y porcentaje total (vea Tabla 13)

Tabla 13:
Edad de los empresarios

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | 20 años a 30 años | 8 | 29,6 | 29,6 | 29,6 |
| | 31 años a 40 años | 14 | 51,9 | 51,9 | 81,5 |
| | Más de 41 años | 5 | 18,5 | 18,5 | 100,0 |
| | Total | 27 | 100,0 | 100,0 | |

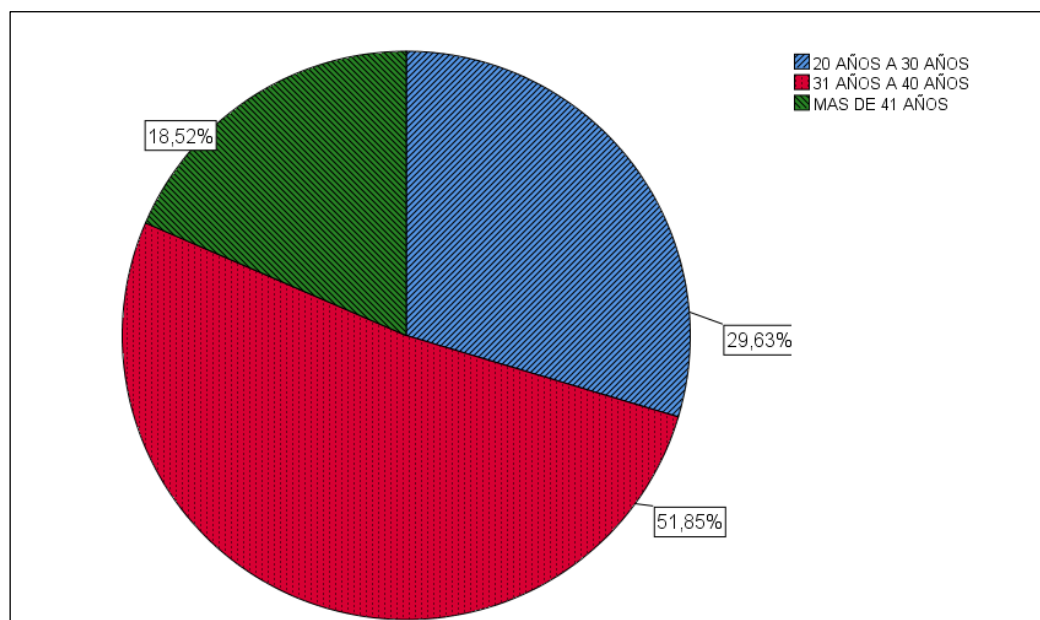


Figura 4: Edad de los empresarios

De la Figura anterior se visualiza que el mayor conjunto de empresarios de los centros fitness tienen una edad que oscila entre 30 y 40 años, lo que corresponde a un 51,85% de la población total encuestada.

Profesión.

La siguiente tabla presenta el porcentaje de las profesiones que se relacionan con el negocio que dirigen, un centro fitness (vea Tabla 14)

Tabla 14:
Profesión

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Profesión a fin | 16 | 59,3 | 59,3 | 59,3 |
| Profesión no a fin | 11 | 40,7 | 40,7 | 100,0 |
| Total | 27 | 100,0 | 100,0 | |

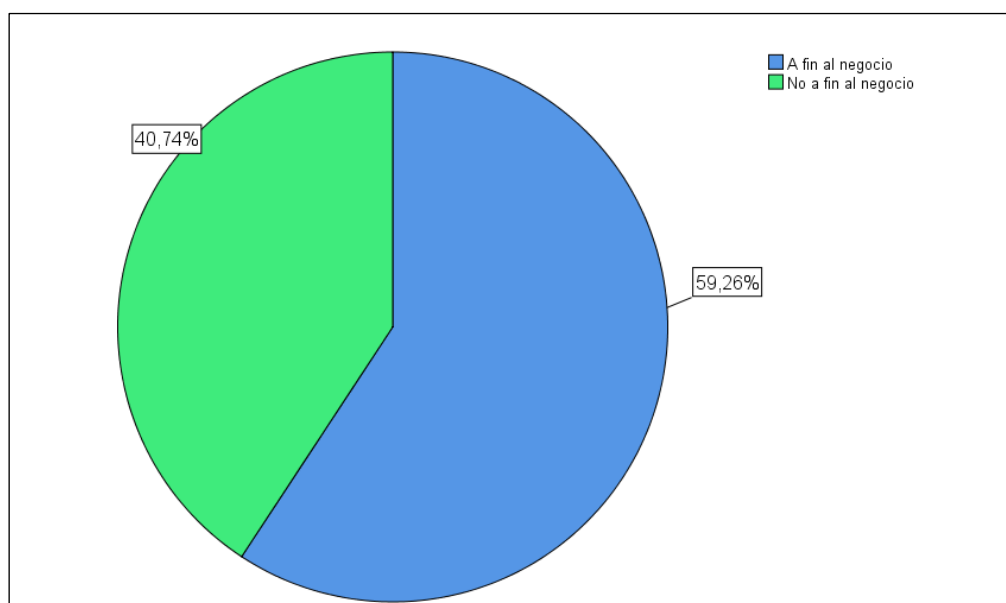


Figura 5: Profesión

De la Figura anterior se observa que el 59.26% del total de la población encuestada representa a los gerentes de los centros fitness que tienen una profesión relacionada con su negocio. Siendo este el porcentaje más alto que cubre a la población de centros fitness.

Año de Inicio de Funcionamiento.

La siguiente Tabla muestra la frecuencia y el porcentaje de los centros Fitness respecto al año que inician sus actividades (vea Tabla 15)

Tabla 15:
Año de inicio de funcionamiento

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | 2000 | 1 | 3,7 | 3,7 | 3,7 |
| | 2008 | 2 | 7,4 | 7,4 | 11,1 |
| | 2009 | 1 | 3,7 | 3,7 | 14,8 |
| | 2011 | 1 | 3,7 | 3,7 | 18,5 |
| | 2012 | 6 | 22,2 | 22,2 | 40,7 |
| | 2013 | 8 | 29,6 | 29,6 | 70,4 |
| | 2014 | 8 | 29,6 | 29,6 | 100,0 |
| | Total | 27 | 100,0 | 100,0 | |

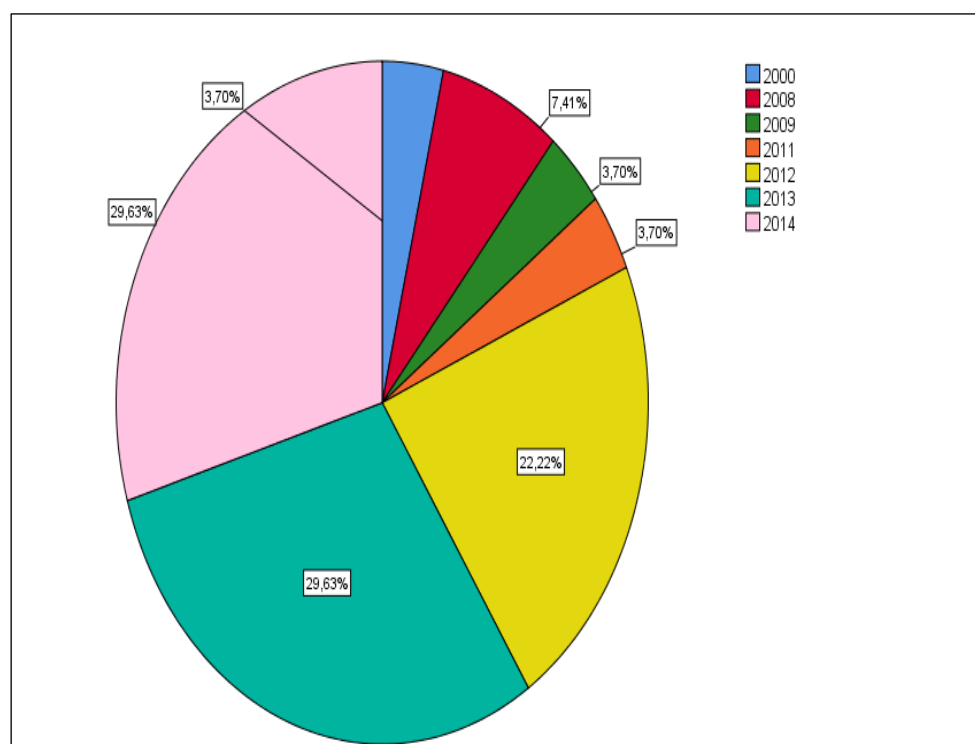


Figura 6: Año de inicio de funcionamiento

En la Figura 7 se visualiza que el 59.26% del total de la población encuestada, corresponde a los 16 centros Fitness que iniciaron sus actividades en los años 2013 y 2014. Estos centros son los más recientes en el mercado.

3.1.2. Estrategias Genéricas Competitivas

1. ¿Cuál es la dirección gerencial que pone más énfasis en su centro fitness para garantizar el éxito de su negocio?

Tabla 16:
Estrategias genéricas competitivas

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje | Porcentaje |
|--------|--------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| | | a | e | válido | acumulado |
| Válido | Estrategia liderazgo en costos | 15 | 55,6 | 55,6 | 55,6 |
| | Estrategia de diferenciación | 12 | 44,4 | 44,4 | 100,0 |
| | Total | 27 | 100,0 | 100,0 | |

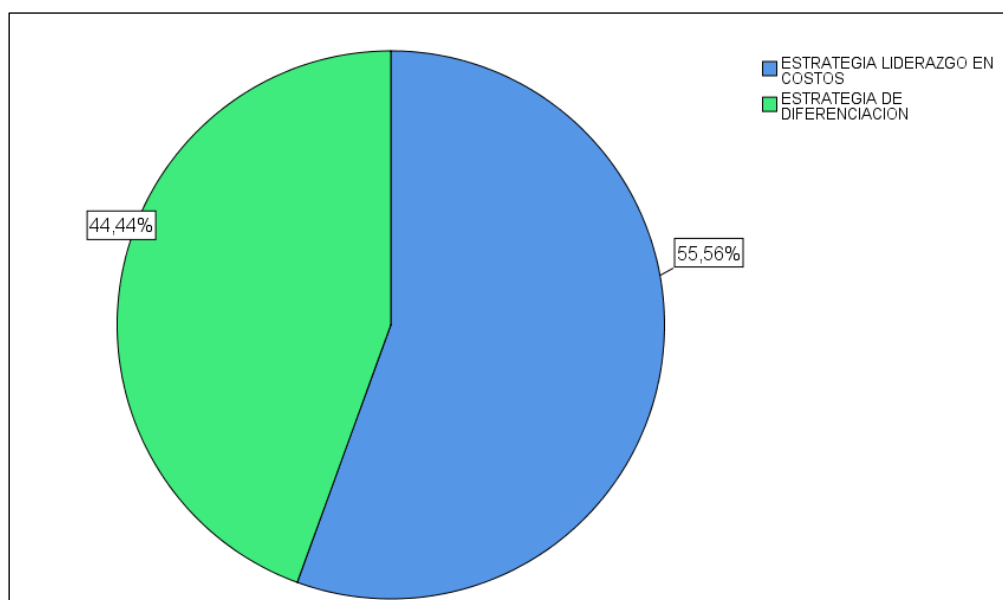


Figura 7: Estrategias genéricas competitivas

De los centros fitness encuestados, 15 empresas aplican una estrategia de liderazgo en costos, lo que representa el 55.56% y 12 empresas aplican una estrategia de diferenciación lo que representa el 44.44%.

Las estrategias planteadas por Michel Porter determinan el nivel de asimilación de cada empresa hacia el entorno en el que se desenvuelven. Las estrategias que se analizan en el presente trabajo son: la estrategia de liderazgo en costos y la estrategia de diferenciación. Estas y las cinco fuerzas de Porter definen el conjunto de acciones que toma cada empresa, con la finalidad de alcanzar una mejor posición frente al resto de competidores.

Las acciones que se presentan en cada estrategia; liderazgo en costos y diferenciación, son datos que se exponen en las encuestas realizadas a la población total de los centros Fitness (27 centros), y se los analiza de la siguiente forma:

Para el análisis de los datos cualitativos, expuestos en las preguntas ELC01-ELC06 (estrategia de liderazgo en costos) y EDF07-EDF12 (estrategia de diferenciación), se aplica la escala de Likert. Esta escala es una herramienta que mide el grado de conformidad del encuestado respecto a una afirmación (Vallejo, Sanz, & Blanco, 2003).

Distribución de frecuencias de las preguntas realizadas a las empresas que utilizan estrategia de liderazgo en costos.

Pregunta ELC01. Prevalece un precio económico en cuanto a los servicios prestados por su negocio. Tome como referencia un precio máximo de 30 dólares en el servicio de membresía o inscripción mensual que ofrece su establecimiento.

Tabla 17:
Distribución de frecuencias de la pregunta de ELC01

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | De vez en cuando | 4 | 14,8 | 26,7 | 26,7 |
| | Casi siempre | 3 | 11,1 | 20,0 | 46,7 |
| | Siempre | 8 | 29,6 | 53,3 | 100,0 |
| | Total | 15 | 55,6 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 12 | 44,4 | | |
| Total | | 27 | 100,0 | | |

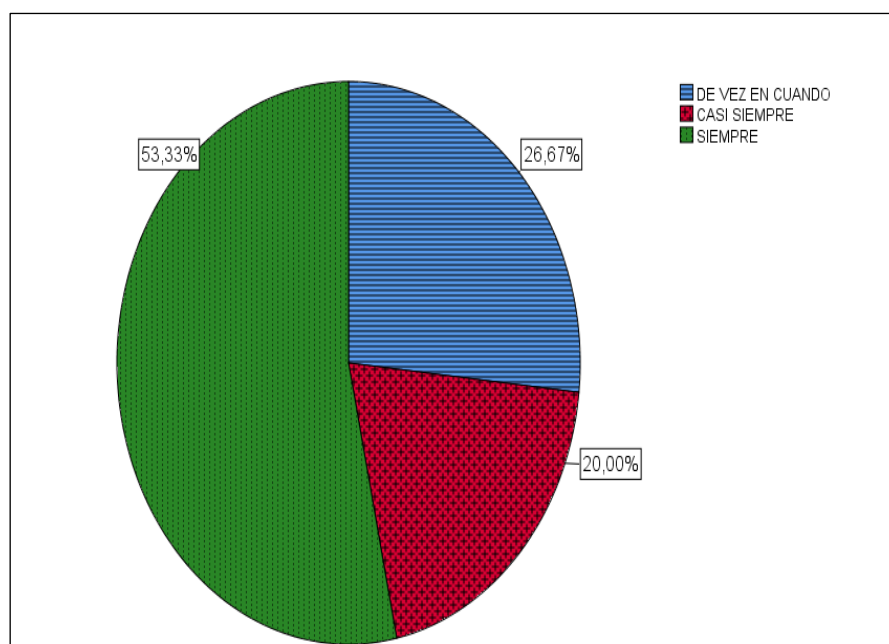


Figura 8: Porcentajes de la pregunta ELC01

De las evidencias presentadas, el 53.33% de las empresas ofrece un precio económico en su membresía y/o inscripción mensual, frente al 20% de los centros fitness que tienden a variar el precio, aumentando ligeramente para poder cubrir sus costos.

Pregunta ELC02. El personal administrativo posee un alto conocimiento y/o experiencia en cuanto a las gestiones y procesos relacionados al modelo de negocio de centros fitness

Tabla 18:

Distribución de frecuencias de la pregunta de ELC02

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Casi nunca | 1 | 3,7 | 6,7 | 6,7 |
| | De vez en cuando | 4 | 14,8 | 26,7 | 33,3 |
| | Casi siempre | 4 | 14,8 | 26,7 | 60,0 |
| | Siempre | 6 | 22,2 | 40,0 | 100,0 |
| | Total | 15 | 55,6 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 12 | 44,4 | | |
| Total | | 27 | 100,0 | | |

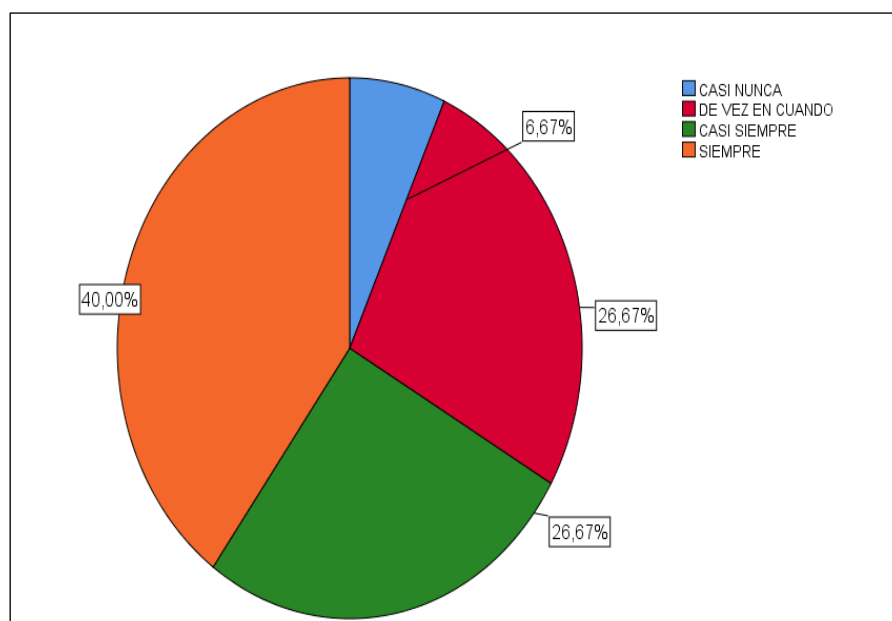


Figura 9: Porcentajes de la pregunta ELC02

Con los resultados obtenidos, el 40% de las empresas cuentan con un personal con experiencia en la gestión y procesos del negocio de centros fitness, mientras que tan solo el 6.67% acoge trabajadores con un bajo conocimiento del negocio dentro de su equipo laboral administrativo.

Pregunta ELC03. Para dar a conocer al consumidor sobre su centro fitness, así como los servicios que oferta, lo hace por medio de canales de comunicación que no requieren costo alguno

Tabla 19:
Distribución de frecuencias de la pregunta de ELC03

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | De vez en cuando | 3 | 11,1 | 20,0 | 20,0 |
| | Casi siempre | 5 | 18,5 | 33,3 | 53,3 |
| | Siempre | 7 | 25,9 | 46,7 | 100,0 |
| | Total | 15 | 55,6 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 12 | 44,4 | | |
| Total | | 27 | 100,0 | | |

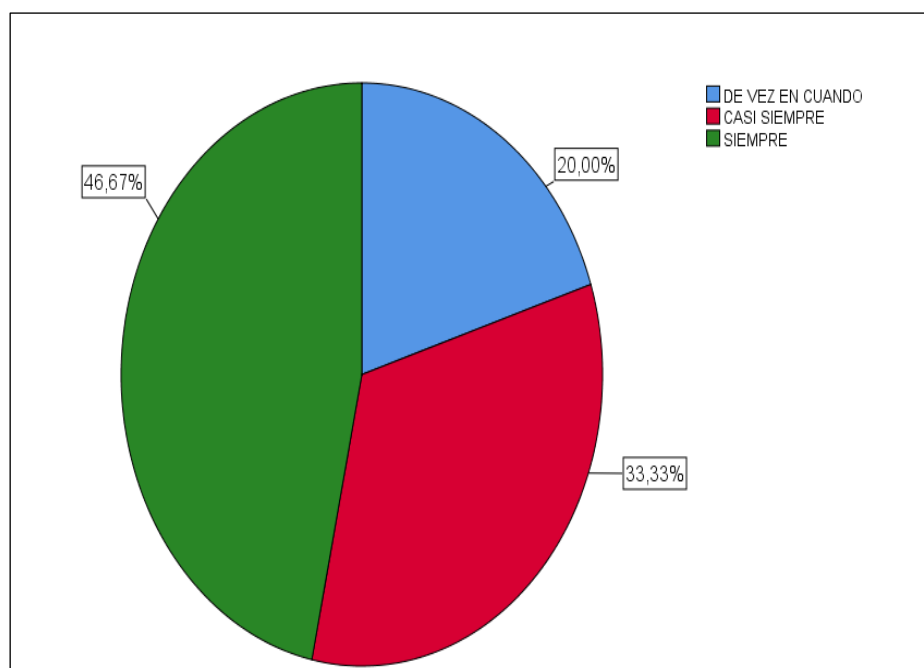


Figura 10: Porcentajes de la pregunta ELC03

Como resultado del cálculo obtenido, el 46.67% de los encuestados utilizan canales de comunicación que no requieren costo alguno, mientras que tan solo el 20% de vez en cuando oferta su servicios por medio de canales de pago, esto puede significar que pueda llegar a un número mayor de clientes pero representa un costo adicional a la empresa.

Pregunta ELC04. Brinda horarios flexibles de atención según las necesidades de tiempo de los clientes

Tabla 20:
Distribución de frecuencias de la pregunta de ELC04

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Nunca | 1 | 3,7 | 6,7 | 6,7 |
| | Casi nunca | 4 | 14,8 | 26,7 | 33,3 |
| | De vez en cuando | 10 | 37,0 | 66,7 | 100,0 |
| | Total | 15 | 55,6 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 12 | 44,4 | | |
| Total | | 27 | 100,0 | | |

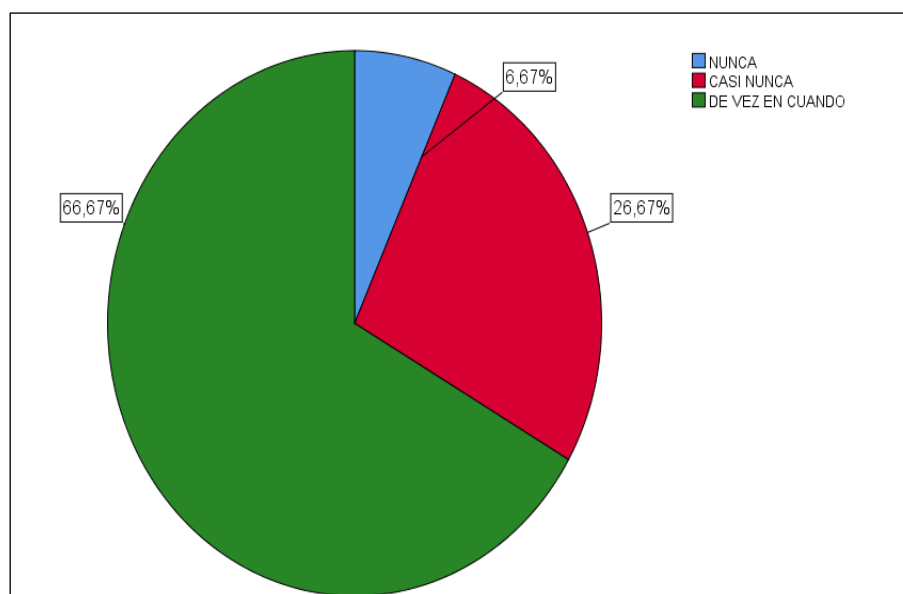


Figura 11: Porcentajes de la pregunta ELC04

Estos resultados revelan que el 66.7% de los centros fitness de vez en cuando brindan horarios flexibles de atención a sus clientes, mientras que un 6.67% de las empresas nunca lo hace, de manera que los horarios que implementan son fijos, esto con el propósito de reducir costos en cuanto al mantenimiento de su maquinaria ya que reduce el desgaste apresurado de las mismas.

Pregunta ELC05. Usted adapta sus clientes a las diferentes actividades, procedimientos, equipos y metodologías de acondicionamiento físico implementadas en su centro fitness

Tabla 21:
Distribución de frecuencias de la pregunta de ELC05

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | De vez en cuando | 2 | 7,4 | 13,3 | 13,3 |
| | Casi siempre | 7 | 25,9 | 46,7 | 60,0 |
| | Siempre | 6 | 22,2 | 40,0 | 100,0 |
| | total | 15 | 55,6 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 12 | 44,4 | | |
| Total | | 27 | 100,0 | | |

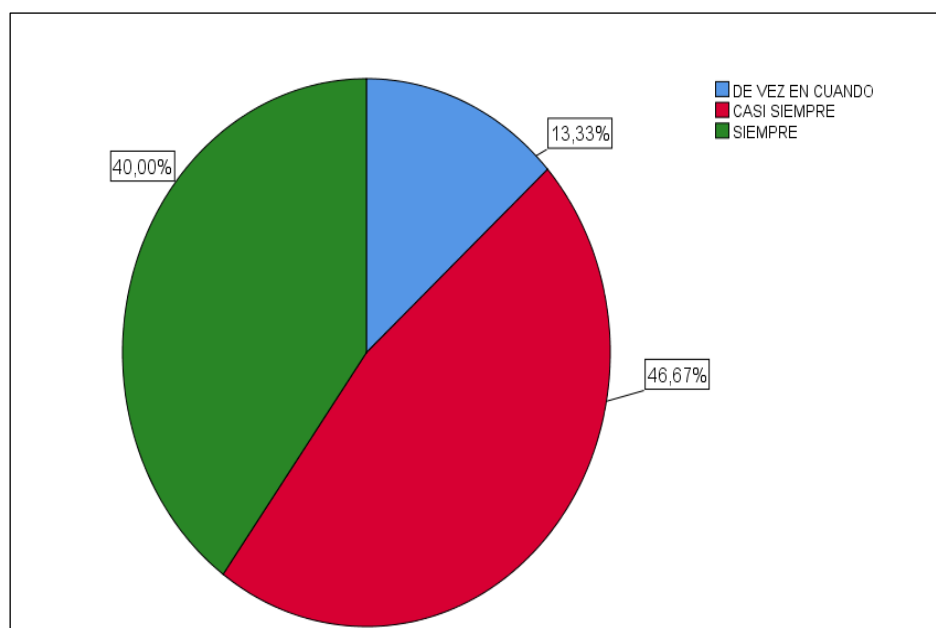


Figura 12: Porcentajes de la pregunta ELC05

Del total de las empresas encuestadas, el 40% de los centros fitness adaptan sus clientes a las metodologías de acondicionamiento físico establecidas en la empresa, sin embargo el 13.33% lo hace de vez en cuando, por lo que los programas y actividades programados se imparte a los clientes en general según sus necesidades evitando el enfoque personalizado mismo que representaría costos adicionales de investigación y desarrollo.

Pregunta ELC06. Imparte clases teóricas de modo que fomenta el conocimiento fitness en sus clientes

Tabla 22:

Distribución de frecuencias de la pregunta de ELC06

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Casi nunca | 6 | 22,2 | 40,0 | 40,0 |
| | De vez en cuando | 4 | 14,8 | 26,7 | 66,7 |
| | Casi siempre | 4 | 14,8 | 26,7 | 93,3 |
| | Siempre | 1 | 3,7 | 6,7 | 100,0 |
| | Total | 15 | 55,6 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 12 | 44,4 | | |
| Total | | 27 | 100,0 | | |

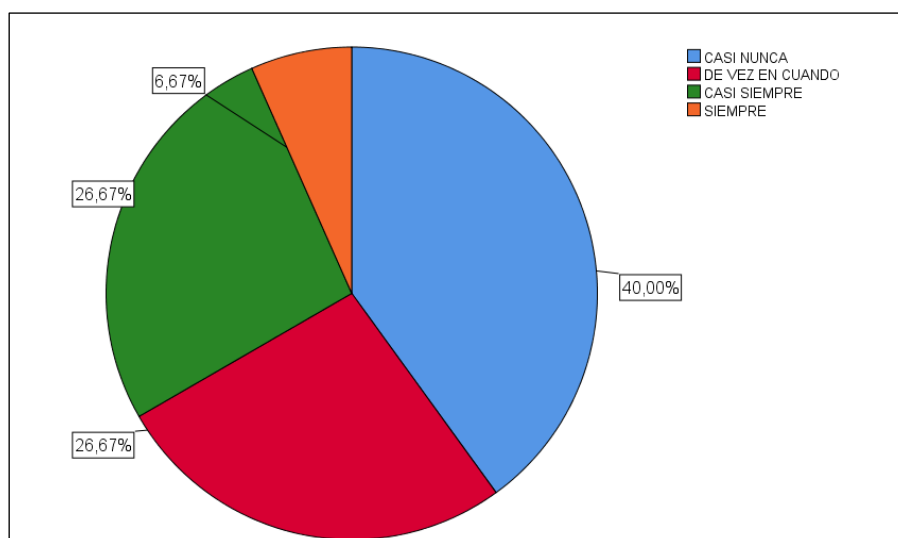


Figura 13: Porcentajes de la pregunta ELC06

Estos resultados revelan que el 40% de las empresas casi nunca fomenta el conocimiento fitness a sus clientes mediante clases teóricas, sin embargo el 6.67% siempre lo hace, en este aspecto la mayoría de empresas reduce costos al no ofrecer un servicio adicional a las actividades propias del negocio.

Distribución de frecuencias de las preguntas realizadas a las empresas que utilizan estrategia de diferenciación.

Pregunta EDF01. Los instructores que trabajan en su centro fitness están certificados en temas relacionados a nutrición y/o acondicionamiento físico así como también reciben capacitación constante para realizar su trabajo

Tabla 23:
Distribución de frecuencias de la pregunta de EDF01

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | De vez en cuando | 1 | 3,7 | 8,3 | 8,3 |
| | Casi siempre | 5 | 18,5 | 41,7 | 50,0 |
| | Siempre | 6 | 22,2 | 50,0 | 100,0 |
| | total | 12 | 44,4 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 15 | 55,6 | | |
| Total | | 27 | 100,0 | | |

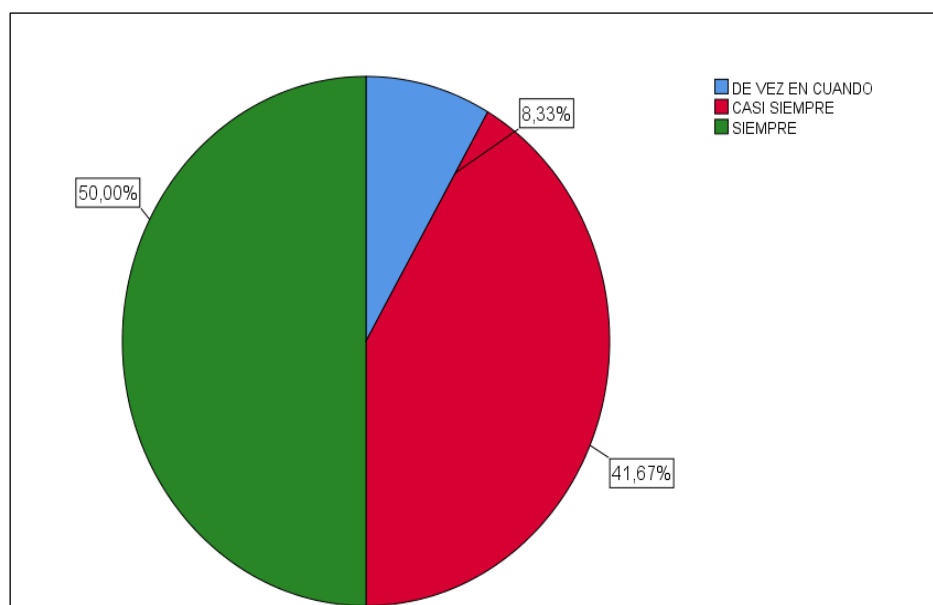


Figura 14: Porcentajes de la pregunta EDF01

De las evidencias recolectadas se observa que el 50% de los encuestados siempre incorporan en su equipo de trabajo instructores certificados y capacitados en acondicionamiento físico y apenas un 8.33% de empresas lo hacen de vez en cuando, por tal motivo, la mayoría de empresas enfatiza brindar un asesoramiento profesional y de calidad a sus clientes.

Pregunta EDF02. Brinda Asesoría personalizada en los servicios que ofrece a sus clientes

Tabla 24:
Distribución de frecuencias de la pregunta de EDF02

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Casi nunca | 1 | 3,7 | 8,3 | 8,3 |
| | De vez en cuando | 4 | 14,8 | 33,3 | 41,7 |
| | Casi siempre | 4 | 14,8 | 33,3 | 75,0 |
| | Siempre | 3 | 11,1 | 25,0 | 100,0 |
| | Total | 12 | 44,4 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 15 | 55,6 | | |
| Total | | 27 | 100,0 | | |

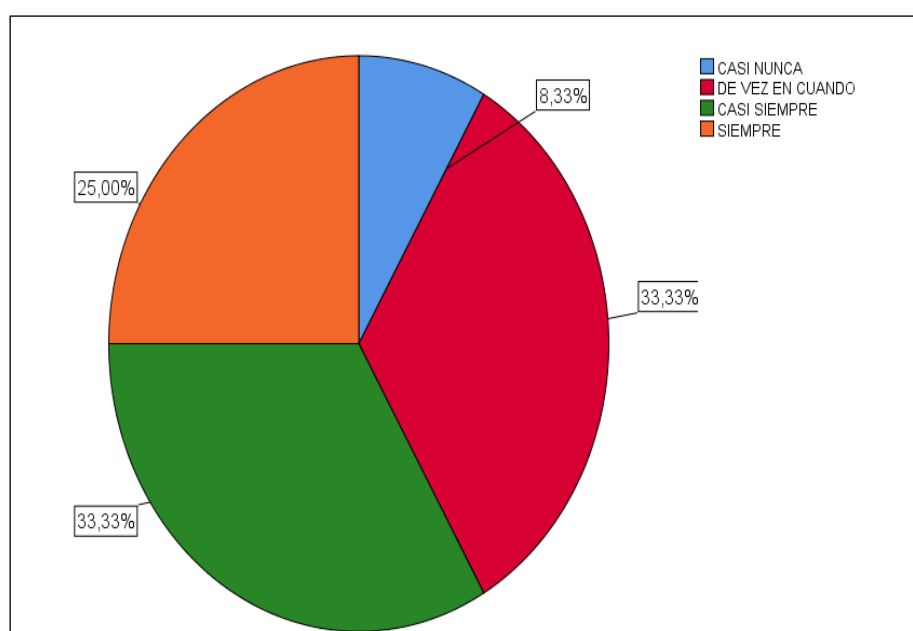


Figura 15: Porcentajes de la pregunta EDF02

Como resultado de los datos recolectados, 33.33% de los centros fitness brindan una asesoría personalizada a sus clientes como parte de un servicio que brinda exclusividad y apenas el 8.33% casi nunca lo hace, prefiriendo asesorar de una manera general o por grupos lo que disminuiría en parte la eficiencia del entrenamiento.

Pregunta EDF03. Realiza considerables inversiones en cuanto a publicidad, relaciones públicas y/o promoción de ventas

Tabla 25:

Distribución de frecuencias de la pregunta de EDF03

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | De vez en cuando | 1 | 3,7 | 8,3 | 8,3 |
| | Casi siempre | 2 | 7,4 | 16,7 | 25,0 |
| | Siempre | 9 | 33,3 | 75,0 | 100,0 |
| | total | 12 | 44,4 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 15 | 55,6 | | |
| Total | | 27 | 100,0 | | |

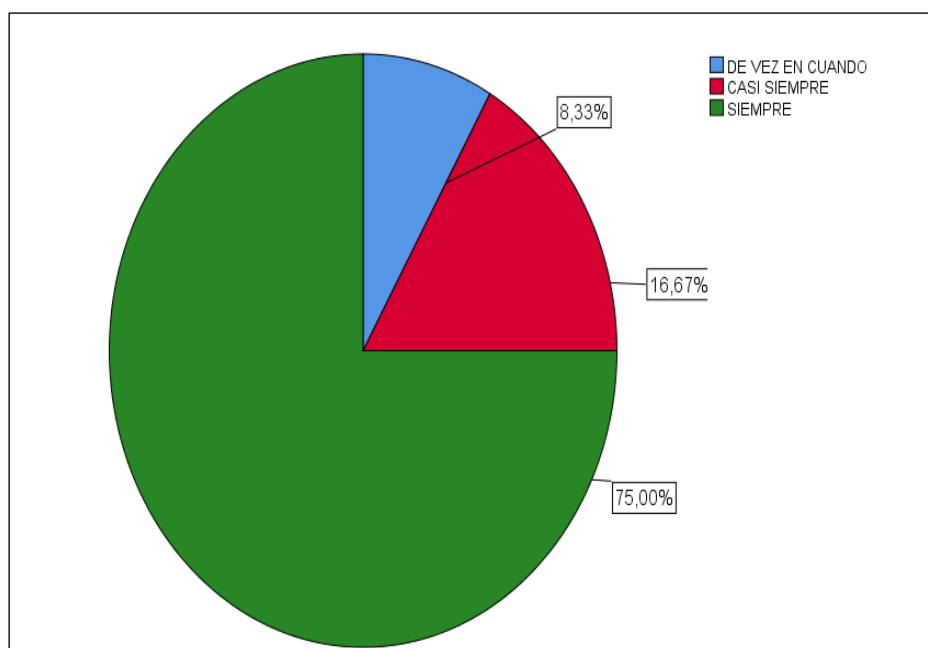


Figura 16: Porcentajes de la pregunta EDF03

Con las evidencias anteriores, se observa que el 75% de los encuestados enfatiza la inversión de la publicidad y la promoción de su empresa, de modo que pueda alcanzar a un gran número de clientes. Sin embargo se denota que el 8.33% de vez en cuando invierte considerablemente en dichos factores ya que hacen uso de otros canales que si bien no representa un costo adicional, no tiene un alcance eficiente hacia los clientes.

Pregunta EDF04. Realiza considerables inversiones en cuanto a la mejora de la calidad de sus servicios

Tabla 26:
Distribución de frecuencias de la pregunta de EDF04

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Casi nunca | 1 | 3,7 | 8,3 | 8,3 |
| | De vez en cuando | 1 | 3,7 | 8,3 | 16,7 |
| | Casi siempre | 3 | 11,1 | 25,0 | 41,7 |
| | Siempre | 7 | 25,9 | 58,3 | 100,0 |
| | total | 12 | 44,4 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 15 | 55,6 | | |
| Total | | 27 | 100,0 | | |

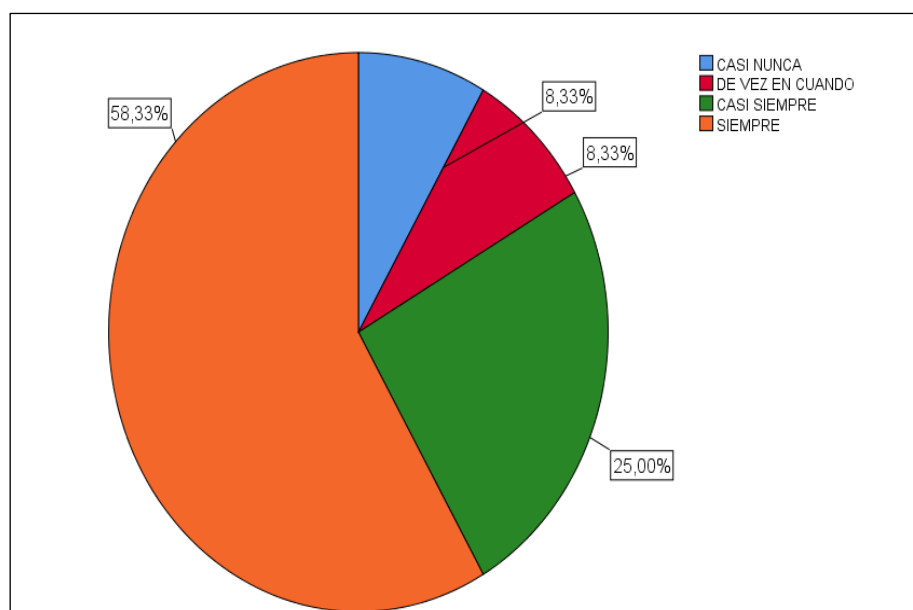


Figura 17: Porcentajes de la pregunta EDF04

Con los datos recopilados, el 58.33% de las empresas invierte considerablemente en la calidad de los servicios que presta a sus clientes, generando un estatus empresarial alto que genera exclusividad a los consumidores. Dentro de éste marco, tan solo el 8.33% casi nunca pone énfasis en este tipo de inversiones manteniendo de este modo una calidad estándar dentro del mercado.

Pregunta EDF05. Ofrece servicio postventa dentro de su centro fitness

Tabla 27:

Distribución de frecuencias de la pregunta de EDF05

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | De vez en cuando | 2 | 7,4 | 16,7 | 16,7 |
| | Casi siempre | 2 | 7,4 | 16,7 | 33,3 |
| | Siempre | 8 | 29,6 | 66,7 | 100,0 |
| | total | 12 | 44,4 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 15 | 55,6 | | |
| Total | | 27 | 100,0 | | |

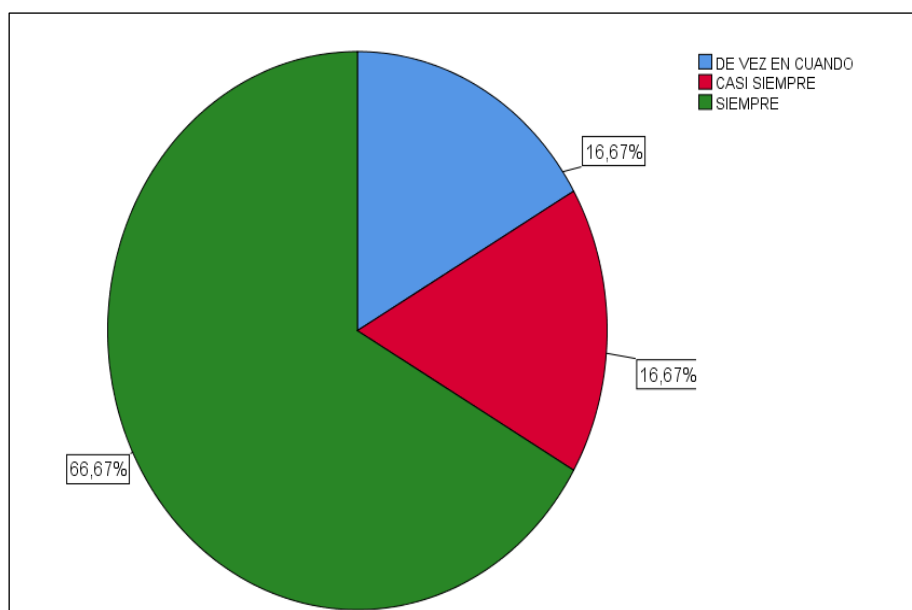


Figura 18: Porcentajes de la pregunta EDF05

Del total de los centros fitness encuestados, el 66.67% utiliza como parte de su estrategia diferenciadora el servicio postventa, de manera que busca incrementar la fidelidad de sus clientes, sin embargo un 16.67% de vez en cuando ofrece dicho servicio, lo que limita la preferencia total de sus consumidores.

Pregunta EDF06. Está a la vanguardia de la tecnología tanto en infraestructura, equipos y metodologías de acondicionamiento físico

Tabla 28:

Distribución de frecuencias de la pregunta de EDF06

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | De vez en cuando | 2 | 7,4 | 16,7 | 16,7 |
| | Casi siempre | 2 | 7,4 | 16,7 | 33,3 |
| | Siempre | 8 | 29,6 | 66,7 | 100,0 |
| | Total | 12 | 44,4 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 15 | 55,6 | | |
| Total | | 27 | 100,0 | | |

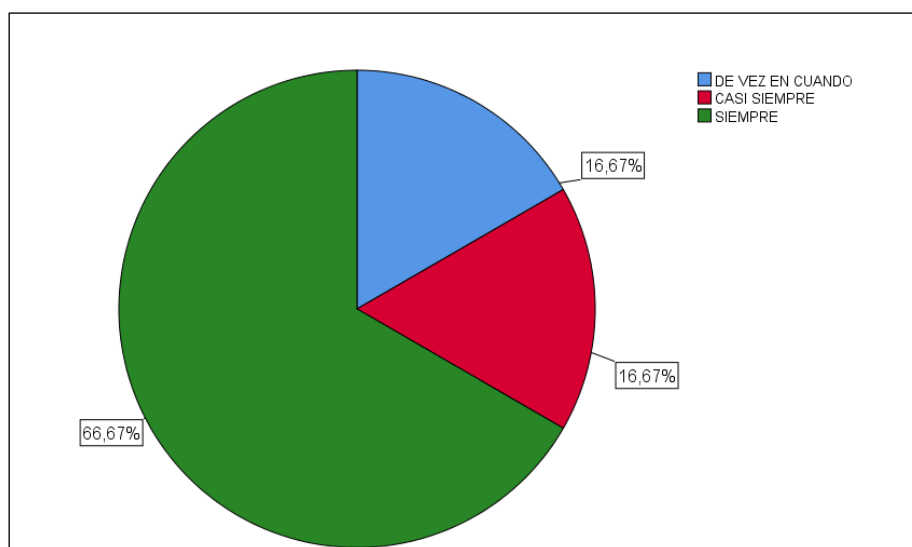


Figura 19: Porcentajes de la pregunta EDF06

De la recolección de datos realizada, se denota que el 66.67% de los encuestados mantienen siempre su infraestructura y equipos acorde a las nuevas tecnologías innovando sus metodologías de acondicionamiento físico de acuerdo que sobrepasen las expectativas de los consumidores, mientras el 16.67% lo hace de vez en cuando, lo que puede disminuir la calidad del servicio.

En el primer análisis de los datos cualitativos se realizó, únicamente, el estudio en la escala de Likert, y se observó que este presentaba una desventaja; en la cual, dos o más resultados que tenían enfoques distintos mostraban el mismo valor de importancia.

Para obtener una estratificación en los resultados cualitativos de las encuestas, se utilizó el método ordinal corregido de criterios ponderados, donde el resultado ponderado se multiplica con los datos obtenidos inicialmente y, al sumar todos estos dan un valor final que oscila entre 1 y 5 (1 empresa que aplica el mínimo de la estrategia y 5 empresas que aplica el máximo de la estrategia). De este modo, se ordenan los resultados según su importancia.

Según Romeva (2002), en su investigación “Diseño Concurrente” señala que la mayoría de las veces, para decidir entre diversas soluciones, basta conocer el orden de preferencia de

su evaluación global. Es por ello que se recomienda el método ordinal corregido de criterios ponderados que, sin la necesidad de evaluar los parámetros de cada propiedad y sin tener que estimar numéricamente el peso de cada criterio, permite obtener resultados globales suficientemente significativos. Se basa en unas tablas donde cada criterio (o solución, para un determinado criterio) se confronta con los restantes criterios (o soluciones) y se asignan los valores siguientes:

1 Si el criterio (o solución) de las filas es superior (o mejor; $>$) que el de las columnas

0,5 Si el criterio (o solución) de las filas es equivalente ($=$) al de las columnas

0 Si el criterio (o solución) de las filas es inferior (o peor; $<$) que el de las columnas

En las Tablas 29, 30, 31 y 32 se muestran el método ordinal corregido de criterios ponderados (Romeva, 2002), y las preguntas de las estrategias de liderazgo y de diferenciación valoradas según su importancia.

Tabla 29:
Criterios ponderados estrategia liderazgo en costos

| Liderazgo en costos | Membresía | Personal adm. | Oferta por medios de comunicación | Horarios | Actividades por horario | Clases teóricas a clientes | Suma | Ponderado |
|-----------------------------------|-----------|---------------|-----------------------------------|----------|-------------------------|----------------------------|------|-----------|
| Membresía | - | 1 | 1 | 0.5 | 0.5 | 1 | 4 | 25% |
| Personal adm. | 0 | - | 1 | 0.5 | 0 | 1 | 2.5 | 16% |
| Oferta por medios de comunicación | 0 | 0.5 | - | 0 | 0 | 1 | 1.5 | 9% |
| Horarios | 1 | 0.5 | 1 | - | 1 | 1 | 4.5 | 28% |
| Actividades por horario | 0.5 | 0.5 | 1 | 0.5 | - | 1 | 3.5 | 22% |
| Clases teóricas a clientes | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | - | 0 | 0% |
| | | | | | | Suma | 16 | 100% |

Tabla 30:
Criterio de ponderados estrategia diferenciación

| Diferenciación | Formación del instructor | Asesoría clientes | Marketing | Calidad de servicios | Servicio postventa | Tecnología | Suma | Ponderado |
|--------------------------|--------------------------|-------------------|-----------|----------------------|--------------------|------------|------|-----------|
| Formación del instructor | - | 1 | 0.5 | 0.5 | 1 | 1 | 4 | 24% |
| Asesoría clientes | 0 | - | 0 | 0 | 0.5 | 0 | 0.5 | 3% |
| Marketing | 0.5 | 1 | - | 0.5 | 1 | 0.5 | 3.5 | 21% |
| Calidad de servicios | 0 | 1 | 0.5 | - | 1 | 0.5 | 3 | 18% |
| Servicio postventa | 0 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | - | 0 | 1.5 | 9% |
| Tecnología | 0.5 | 0.5 | 1 | 1 | 1 | - | 4 | 24% |
| | | | | | | Suma | 16.5 | 100% |

Tabla 31:
Resultado de encuesta con ponderación y variable de evaluación (Likert), estrategia liderazgo en costos

| Empresa | Membresía | Personal Adm. | Oferta en medios | Horarios | Actividades | Clases teóricas | Suma (Likert) | % de aplicación |
|-------------------------|-----------|---------------|------------------|----------|-------------|-----------------|---------------|-----------------|
| Big gym | 1.25 | 0.78 | 0.38 | 0.56 | 0.88 | 0.00 | 3.84 | 77% |
| Iron men | 0.75 | 0.31 | 0.47 | 0.84 | 0.66 | 0.00 | 3.03 | 61% |
| Leo gym | 1.25 | 0.78 | 0.47 | 0.84 | 0.88 | 0.00 | 4.22 | 84% |
| Fitness factory | 1.25 | 0.78 | 0.38 | 0.56 | 1.09 | 0.00 | 4.06 | 81% |
| Body fitness | 1.25 | 0.63 | 0.47 | 0.84 | 0.88 | 0.00 | 4.06 | 81% |
| Body shaping | 1.25 | 0.63 | 0.47 | 0.84 | 1.09 | 0.00 | 4.28 | 86% |
| Papa gym | 0.75 | 0.78 | 0.47 | 0.84 | 0.66 | 0.00 | 3.50 | 70% |
| Gym place center | 1.00 | 0.78 | 0.47 | 0.84 | 1.09 | 0.00 | 4.19 | 84% |
| Insomnia studio fitness | 1.25 | 0.63 | 0.38 | 0.84 | 1.09 | 0.00 | 4.19 | 84% |
| La cueva fitness center | 1.25 | 0.78 | 0.38 | 0.84 | 1.09 | 0.00 | 4.34 | 87% |
| Namaste fit | 0.75 | 0.47 | 0.28 | 0.56 | 0.88 | 0.00 | 2.94 | 59% |

Continúa 

| | | | | | | | | |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|-----|
| Classic gym | 0.75 | 0.63 | 0.28 | 0.28 | 0.88 | 0.00 | 2.81 | 56% |
| Club arte marcial sup | 1.00 | 0.47 | 0.28 | 0.84 | 0.88 | 0.00 | 3.47 | 69% |
| Gym fitness agust | 1.25 | 0.47 | 0.47 | 0.84 | 0.88 | 0.00 | 3.91 | 78% |
| Karate senshi kai | 1.00 | 0.47 | 0.38 | 0.56 | 1.09 | 0.00 | 3.50 | 70% |
| Promedio | 1.07 | 0.63 | 0.40 | 0.73 | 0.93 | 0.00 | 3.76 | |
| Porcentaje | 28.4% | 16.6% | 10.6% | 19.5% | 24.8% | 0% | 100% | |

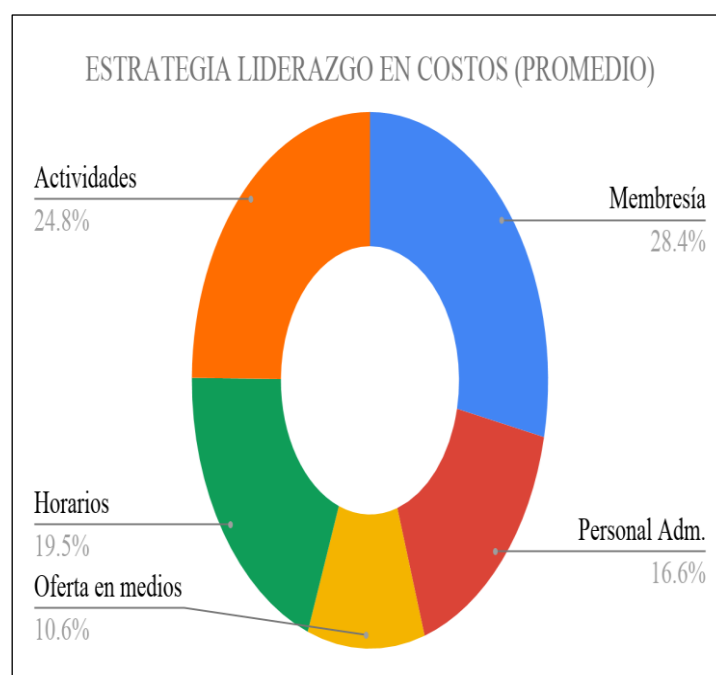


Figura 20: Aplicación de la estrategia liderazgo en costos muestra el comportamiento promedio

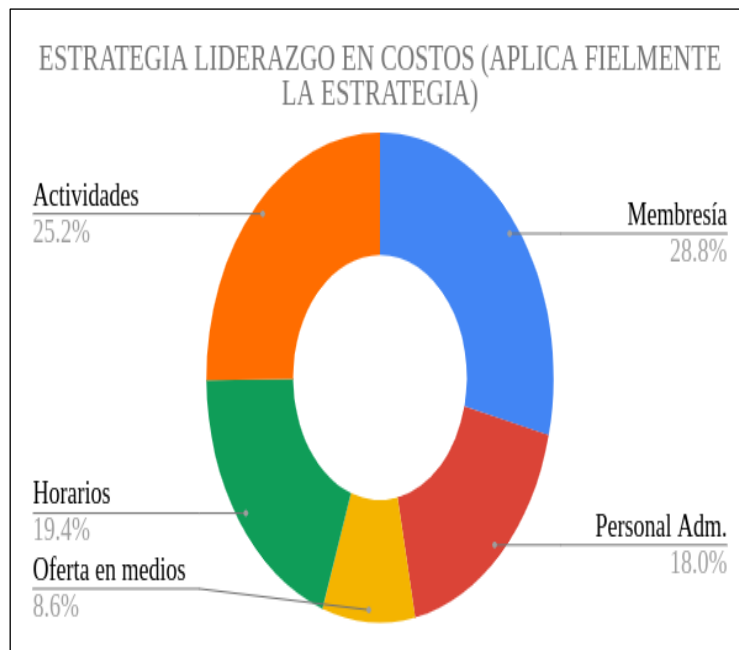


Figura 21: Aplicación de la estrategia liderazgo en costos muestra el comportamiento máximo

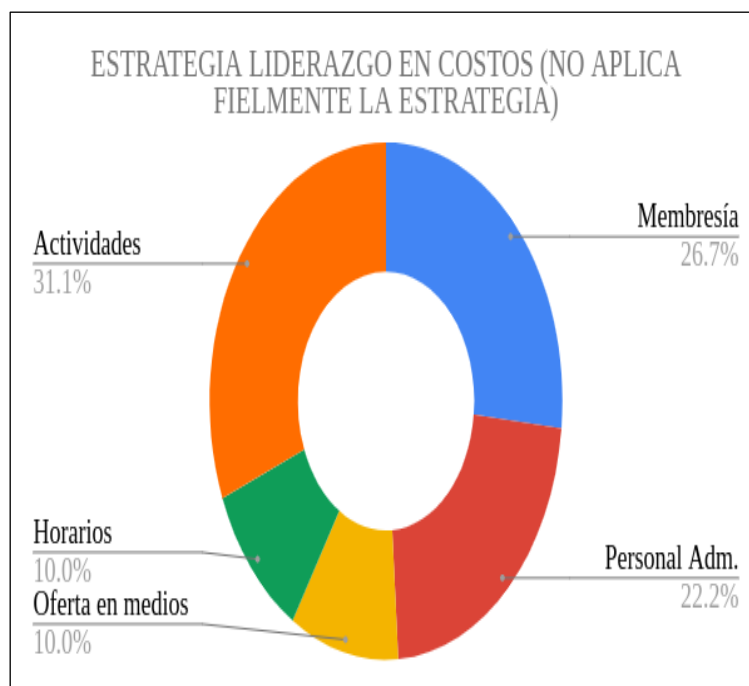


Figura 22: Aplicación de la estrategia liderazgo en costos muestra el comportamiento mínimo

Tabla 32:

Resultado de encuesta con ponderación y variable de evaluación (Likert), estrategia diferenciación

| Empresa | Formación del instructor | Asesoría clientes | Marketing | Calidad de servicios | Servicio postventa | Tecnología | Suma (Likert) | Porcentaje de aplicación |
|-------------------------------------|--------------------------|-------------------|-----------|----------------------|--------------------|------------|---------------|--------------------------|
| El diedro escalada | 1.21 | 0.12 | 1.06 | 0.73 | 0.36 | 1.21 | 4.70 | 94% |
| Iron body | 0.97 | 0.09 | 1.06 | 0.91 | 0.45 | 0.97 | 4.45 | 89% |
| Body line club central de bienestar | 1.21 | 0.09 | 0.85 | 0.91 | 0.45 | 0.97 | 4.48 | 90% |
| Club shampa spa | 1.21 | 0.15 | 1.06 | 0.91 | 0.45 | 1.21 | 5.00 | 100% |
| Quipus crosstraining | 0.97 | 0.12 | 1.06 | 0.55 | 0.27 | 0.73 | 3.70 | 74% |
| The power factory | 1.21 | 0.15 | 1.06 | 0.91 | 0.45 | 1.21 | 5.00 | 100% |
| Zum life sala fitness | 1.21 | 0.09 | 0.85 | 0.73 | 0.36 | 1.21 | 4.45 | 89% |
| Atlas gym | 0.97 | 0.12 | 1.06 | 0.73 | 0.45 | 1.21 | 4.55 | 91% |
| Epic training | 0.73 | 0.12 | 1.06 | 0.36 | 0.45 | 0.73 | 3.45 | 69% |
| Imperio gym | 0.97 | 0.06 | 0.64 | 0.91 | 0.27 | 1.21 | 4.06 | 81% |
| Gaia fitness spa | 1.21 | 0.15 | 1.06 | 0.91 | 0.45 | 1.21 | 5.00 | 100% |
| Comunity box | 0.97 | 0.09 | 1.06 | 0.91 | 0.45 | 1.21 | 4.70 | 94% |
| Promedio | 1.07 | 0.11 | 0.99 | 0.79 | 0.41 | 1.09 | 4.46 | |
| Porcentaje | 24.0% | 2.5% | 22.2% | 17.7% | 9.2% | 24.4% | 100% | |

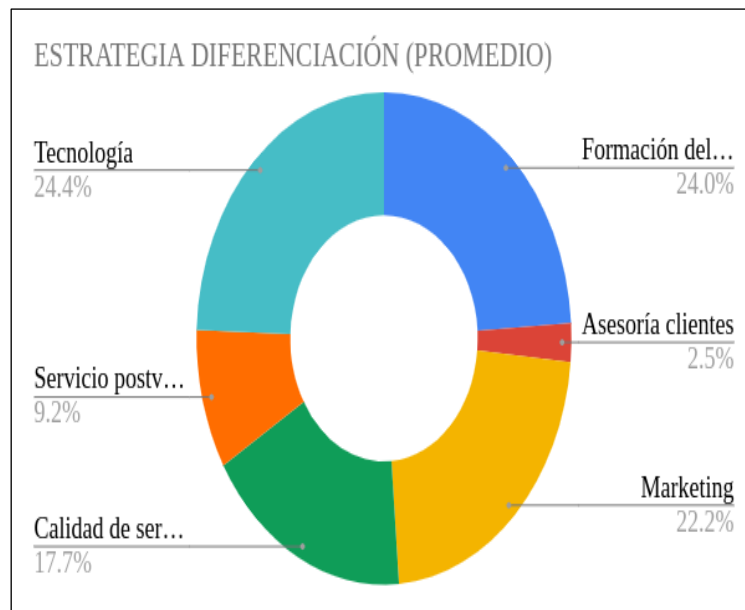


Figura 23: Aplicación de la estrategia de diferenciación muestra el comportamiento promedio

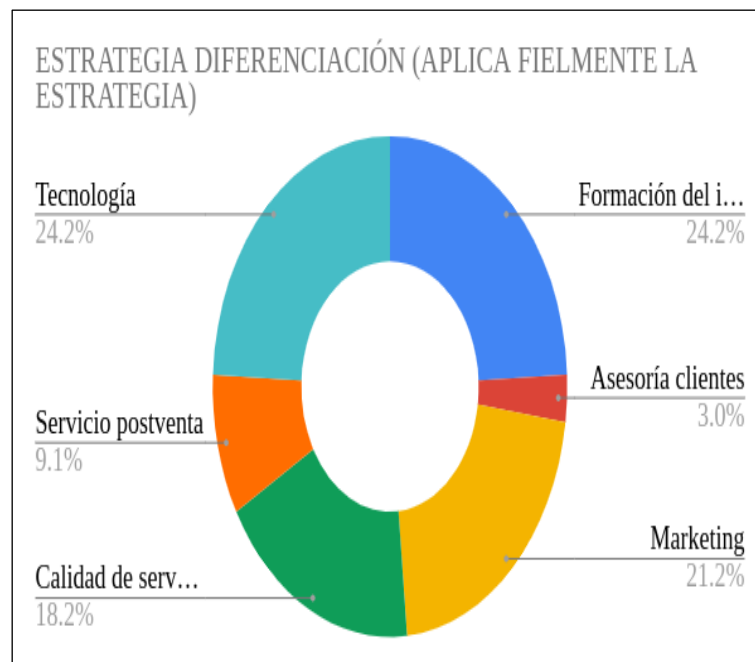


Figura 24: Aplicación de la estrategia de diferenciación (comportamiento máximo)

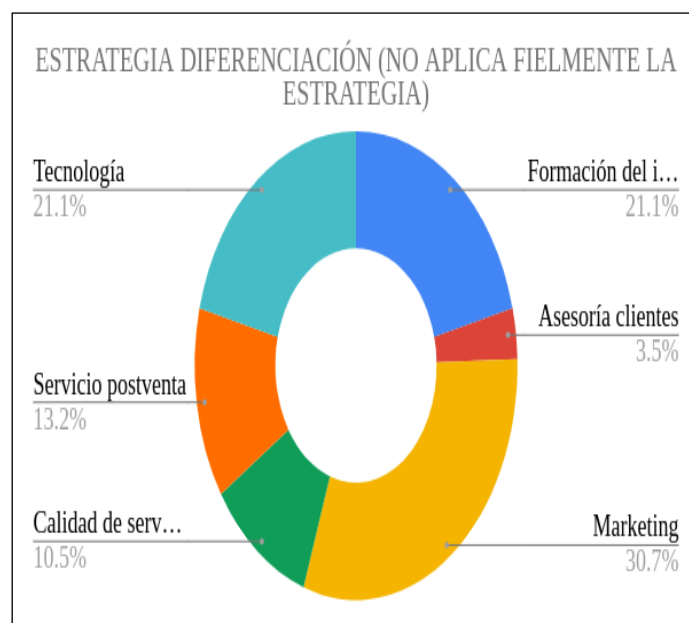


Figura 25: Aplicación de la estrategia de diferenciación (comportamiento mínimo)

Al obtener un orden específico de los datos cualitativos, se determinó un promedio de las acciones correspondientes a cada estrategia, y se comparó con las empresas que presentan una mayor y menor rentabilidad.

En las figuras 20 y 23 se visualizan el porcentaje de cada actividad perteneciente a una estrategia específica. Para la estrategia de liderazgo en costos lo más importante se ve reflejado en la membresía del centro, seguido de las actividades que se realizan en el centro fitness, y como el personal administrativo es capacitado para llevar correctamente los horarios y la atención a sus usuarios. Al realizar una comparación con los centros de mayor y menor rentabilidad observa que mantienen la misma estructura con una variación mínima entre la membresía y las actividades.

En cambio, para la estrategia de diferenciación lo más importante se ve reflejado en la formación de los instructores, seguido de la tecnología que se presenta en el centro fitness, y como el personal administrativo es capacitado para llevar correctamente los horarios y el marketing que se aplica aumenta la calidad de servicio y la asesoría a sus usuarios. Al realizar

una comparación con los centros de mayor y menor rentabilidad se observa que mantienen la misma estructura con una variación mínima entre la tecnología, marketing y la capacitación de los instructores.

3.2. Análisis Cuantitativo

Para el análisis de los datos cuantitativos, expuestos en las preguntas ELC01-ELC06 (estrategia de liderazgo en costos) y EDF07-EDF12 (estrategia de diferenciación), se inicia con el estudio de los indicadores de rentabilidad; los cuales permiten medir la gestión de la administración de los organizadores de los centros y así controlar costos, gastos y utilidades. Estos indicadores se obtienen, a partir de los capitales invertidos en cada centro fitness, estableciendo la rentabilidad que se adquiere en un tiempo determinado

Una vez definidos los indicadores de rentabilidad se realiza tablas de frecuencias y diagramas de barras, y así visualizar la forma de distribución de cada uno de ellos. A continuación se presentan los distintos diagramas de rentabilidad para cada estrategia. (véase Apéndice F, G, H, I, J, K, L, M, O, P)

En los diagramas de rentabilidad, tanto en la estrategia de liderazgo de costos y en la estrategia de diferenciación, se observa que en muchos centros fitness la rentabilidad aumenta, en otros disminuye o se mantiene constante. Como por ejemplo, el centro fitness Iron men (estrategia de liderazgo en costos) generó una utilidad neta del activo del 31% en el año 2014, 34% en el año 2015 y 32% en el año 2016, evidenciando un aumento del 3% y una disminución del 2%; esto puede deberse a una variación en el valor de sus activos, en especial de materia prima. En el margen bruto se puede inferir que para los años 2014, 2015 y 2016 la utilidad obtenida fue de 30%, 32% y 30%, respectivamente, por lo cual observamos que existe una variación del 2% para el último periodo, esto puede originarse por el aumento de

los costos de venta del centro fitness (membresía). En la rentabilidad del patrimonio para los años 2014, 2015 y 2016 se obtuvo una rentabilidad del 61%, 68% y 69%, respectivamente, donde presenta un aumento promedio del 4% para los inversionistas, esto originado por el incremento de las valorizaciones de la empresa. Del mismo modo, para el margen operacional y rentabilidad neta en ventas el aumento o disminución de la rentabilidad en promedio varía de 1% a 2%, es decir, su comportamiento no se comporta gradualmente en el tiempo.

Si de la misma forma se hace un análisis para un centro fitness, que presenta una estrategia de diferenciación, se puede llegar a la conclusión de que la rentabilidad aumentó o disminuyó del 1% a 5%, enfatizando cuál es el indicador que muestra mayor rentabilidad en el último periodo.

Los demás centros fitness se los analiza de igual manera, encontrando el porcentaje que aumenta o disminuye la rentabilidad en un tiempo determinado, diferenciando cuál es la inversión de los socios, el incremento o decremento en las ventas o pérdidas en los activos, los costes de ventas y el impacto sobre la utilidad.

3.2.1 Análisis Bivariado

Para obtener un análisis a detalle del proceder que toma cada centro frente a su entorno, se estudió el comportamiento que existe entre los datos obtenidos en la escala de Likert y el ROA (Return on Assets o Retorno sobre Activos), este último “se usa para evaluar la gestión de los directivos sobre la actividad principal de la empresa” (Calama, 2011), este indicador es importante dentro de cualquier empresa, ya que nos ofrece información sobre el grado de rentabilidad de la misma, en relación con el número total de activos que posee; por lo tanto, la representa el nivel de éxito de la empresa (Pardo, 2016).

El interés de este análisis se centra principalmente en la forma que se distribuye la variable dependiente (de una población) en función de las diferentes categorías o valores de la variable independiente (explicativas o causales) (Rice, 2006).

Una vez que hemos establecido cuáles son las variables que se usarán en el análisis bivariado, se procede a realizar una prueba de normalidad para cada una de ellas a través del método de Shapiro-Wilk, mediante el software estadístico open-source Jasp.

Según Valencia (2015) el objetivo de la prueba de Shapiro-Wilk es “determinar si una muestra aleatoria presenta distribución normal. La prueba tiene se basa en las desviaciones que presentan las estadísticas de orden de la muestra respecto a los valores esperados de los estadísticos de orden de la normal estándar” (para. 1).

Una vez que se tiene los datos, se debe comprobar el comportamiento que estos presentan bajo los supuestos de las pruebas paramétricas. Inicialmente, se debe analizar “si los datos de la variable tienen una distribución normal”, y si se acepta la normalidad se aplica el análisis paramétrico pero si se rechaza la normalidad se opta por aplicar las pruebas no paramétricas. Para las pruebas de normalidad se puede utilizar entre los más conocidos el test de Kolmogorov, el Test de Lillefors o la prueba de Shapiro-wilks.

Tal como lo define Hernández, Fernández & Baptista (2006), los análisis no paramétricos no requieren de presupuestos acerca de la forma de la distribución poblacional, aceptan distribuciones no normales, en cambio los análisis paramétricos la distribución poblacional de la variable dependiente es normal, el nivel de medición de la variable dependiente es por intervalos o razón.

A continuación se muestra el resultado obtenido para los datos de la escala de Likert y las rentabilidades netas de los años 2014, 2015 y 2016, respectivamente. Las figuras 26 y 27

muestran que las curvas tienen sectores vacíos o varios picos, lo que permite inferir visualmente que ninguna de estas variables tiene una distribución normal (no posee simetría).

Tabla 33:
Test de normalidad de Shapiro-Wilk

| | w_o | p_o |
|--|----------------------|----------------------|
| Estrategia liderazgo en costos (n=15, w=0.881, p=0.05) | | |
| Likert LC | 0.885 | 0.057 |
| Rentabilidad neta del activo 2014 E.LC | 0.932 | 0.524 |
| Rentabilidad neta del activo 2015 E.LC | 0.956 | 0.992 |
| Rentabilidad neta del activo 2016 E.LC | 0.929 | 0.713 |
| Estrategia diferenciación (n=12, w=0.859, p=0.05) | | |
| Likert diferenciación | 0.888 | 0.113 |
| Rentabilidad neta del activo 2014 E.D | 0.932 | 0.406 |
| Rentabilidad neta del activo 2015 E.D | 0.940 | 0.492 |
| Rentabilidad neta del activo 2016 E.D | 0.910 | 0.211 |

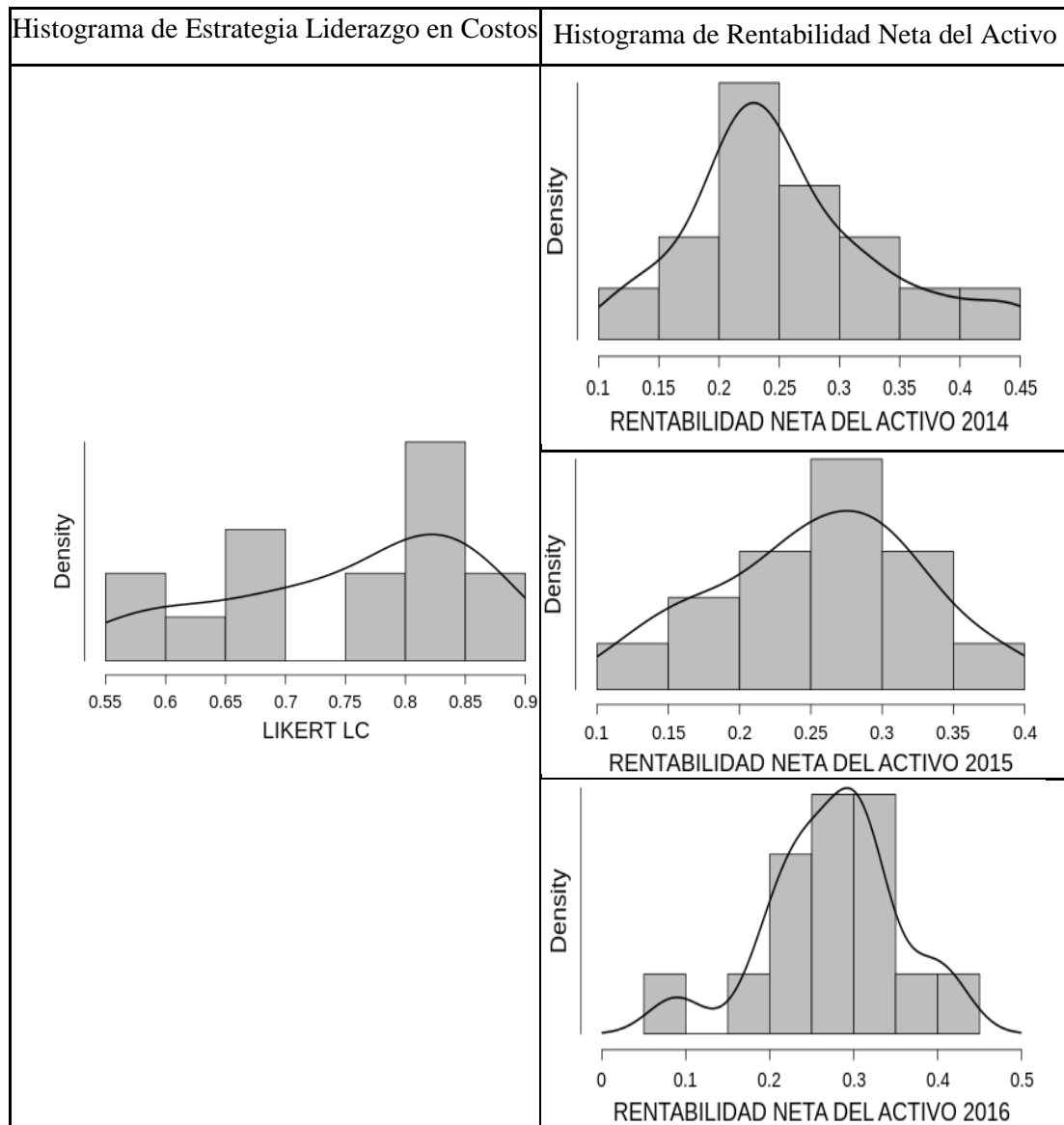


Figura 26: Histogramas con curvas asociadas para visualizar un comportamiento de normalidad estrategias de liderazgo en costos vs rentabilidad neta del activo

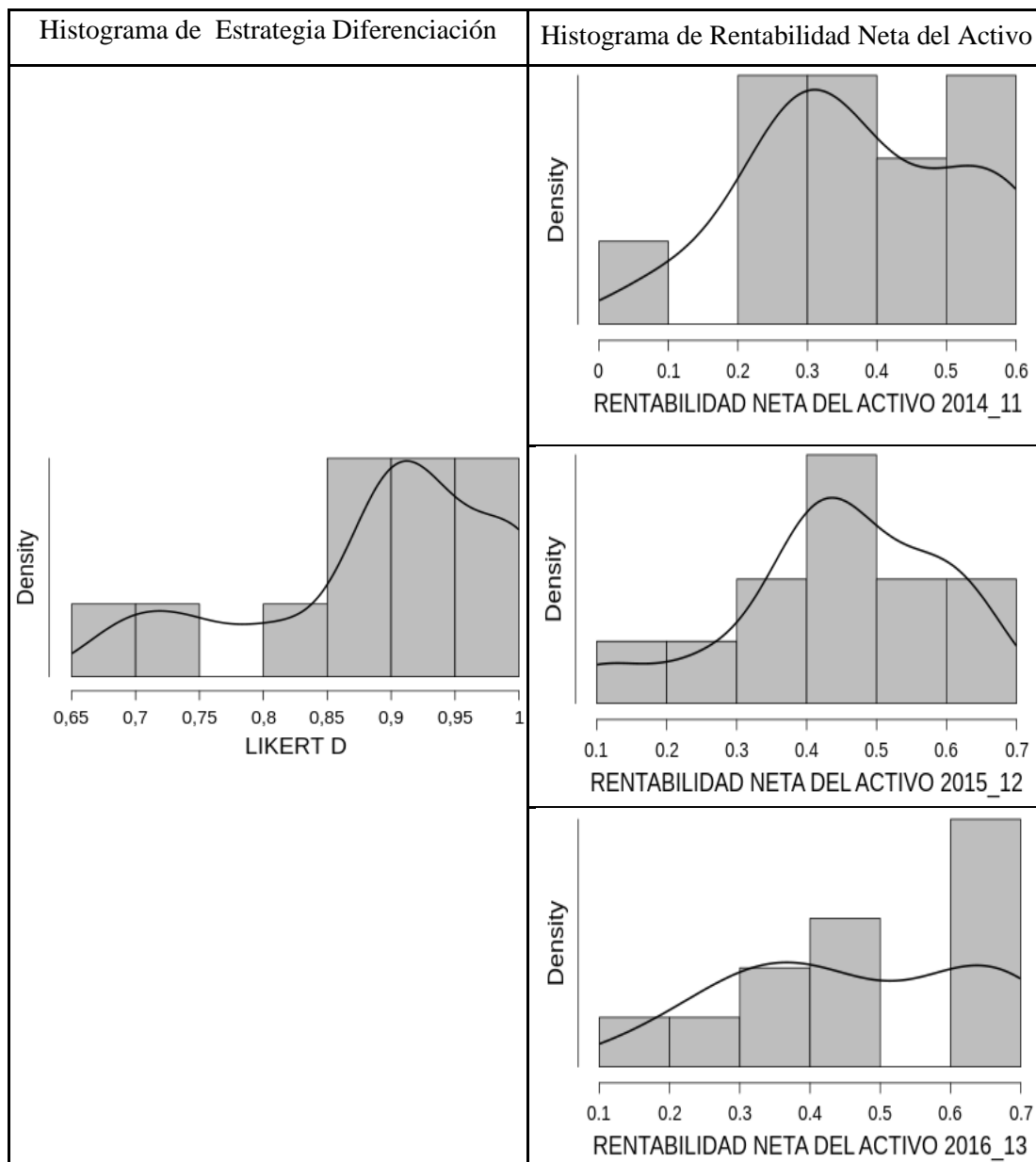


Figura 27: Histogramas con curvas asociadas para visualizar un comportamiento de normalidad estrategia de diferenciación vs rentabilidad neta del activo

Como se muestra en la Tabla 33 en el cual se visualiza los coeficientes W_0 y las probabilidades P_0 , correspondientes a la rentabilidad de cada periodo y a Likert. Debido a que las hipótesis aplicadas a la prueba de Shapiro son: H_0 , tiene una distribución normal, H_1 , no tiene una distribución normal, y el coeficiente de Shapiro-Wilk es $W=0.859$ ($n=12$) --

estrategia de diferenciación-- y $W=0.881$ ($n=15$) --estrategia de liderazgo en costos-- para una probabilidad de 0.05.

Con tal antecedente se encontró que en la rentabilidad de los años 2014, 2015 y 2016 $W_o > W$ y $P_o > P$, y en Likert $W_o > W$ y $P_o > P$; por lo tanto, ambas variables rechazan la hipótesis H_o y se comprueba que su distribución no es normal, y debido a esto no se puede aplicar métodos paramétricos como t-student o regresión lineal.

3.2.1.1 Método de análisis no paramétrico.

Para las variables que no presentan una distribución normal se realiza pruebas no paramétricas, estas no precisan de ninguna asunción sobre la distribución de la variable. Así, para comparar dos medias de datos no pareados se emplea el test del coeficiente de correlación de Spearman mediante el software estadístico open-source Jasp. Este método es una prueba no paramétrica que sirve para contrastar si existe relación entre dos variables cuantitativas/ordinales a nivel poblacional, por lo que la hipótesis nula del contraste representa la independencia entre ambas variables, cuyos datos han sido medidas al menos una vez en una escala ordinaria (Rice, 2006).

En la Tablas 34 se muestra los datos del coeficiente de correlación de Spearman. La interpretación de estos coeficientes concuerdan con los valores próximos a 1 cuando la correlación es fuerte y positiva, y valores próximos -1 cuando la correlación es fuerte y negativa; en cambio, los valores próximos a 0 indican que no hay correlación lineal (Myers & Sirois, 2004).

Tabla 34:
Análisis de correlación de Spearman

| | Variables | Spearman rho | p |
|---|-----------------------------------|--------------|---------|
| Estrategia liderazgo en costos (p = 0.05) | | | |
| Likert E.LC | Rentabilidad neta del activo 2014 | 0.039 | 0.889 |
| | Rentabilidad neta del activo 2015 | -0.120 | 0.670 |
| | Rentabilidad neta del activo 2016 | -0.328 | 0.233 |
| Rentabilidad neta del activo 2014 | Rentabilidad neta del activo 2015 | 0.861 | < 0.001 |
| | Rentabilidad neta del activo 2016 | 0.732 | <0.003 |
| Rentabilidad neta del activo 2015 | Rentabilidad neta del activo 2016 | 0.811 | < 0.001 |
| Estrategia diferenciación (p = 0.05) | | | |
| Likert E.D | Rentabilidad neta del activo 2014 | -0.170 | 0.598 |
| | Rentabilidad neta del activo 2015 | -0.170 | 0.598 |
| | Rentabilidad neta del activo 2016 | -0.375 | 0.230 |
| Rentabilidad neta del activo 2014 | Rentabilidad neta del activo 2015 | 0.923 | < 0.001 |
| | Rentabilidad neta del activo 2016 | 0.860 | < 0.001 |
| Rentabilidad neta del activo 2015 | Rentabilidad neta del activo 2016 | 0.797 | 0.003 |

Mediante el análisis de Spearman se establece que no existen correlaciones no paramétricas de comportamiento lineal entre los datos evaluados en Likert y la rentabilidad neta del activo, esto se cumple tanto para la estrategia de liderazgo en costos como para la estrategia de diferenciación.

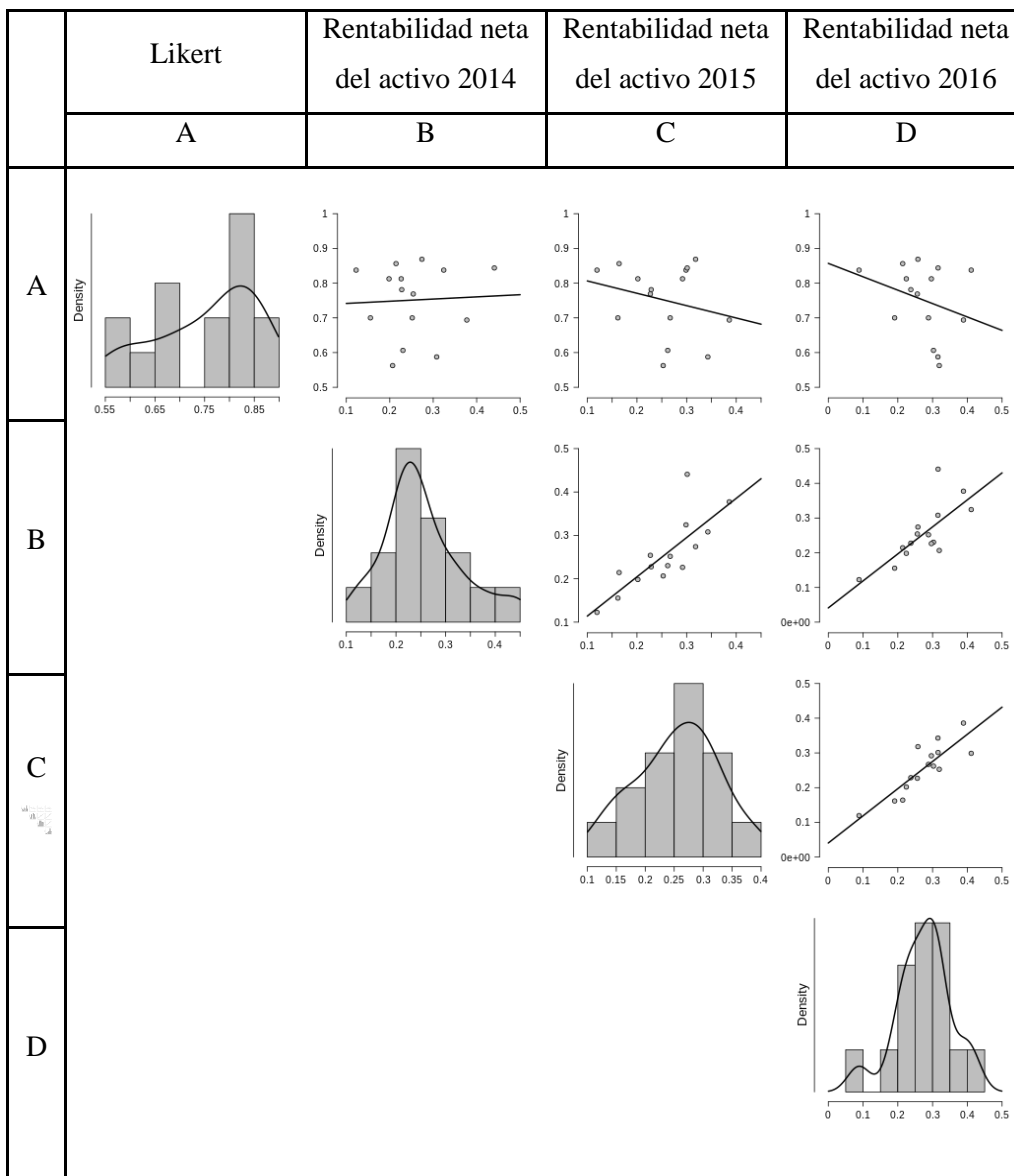


Figura 28: Matriz de covarianza para la estrategia Liderazgo en costos

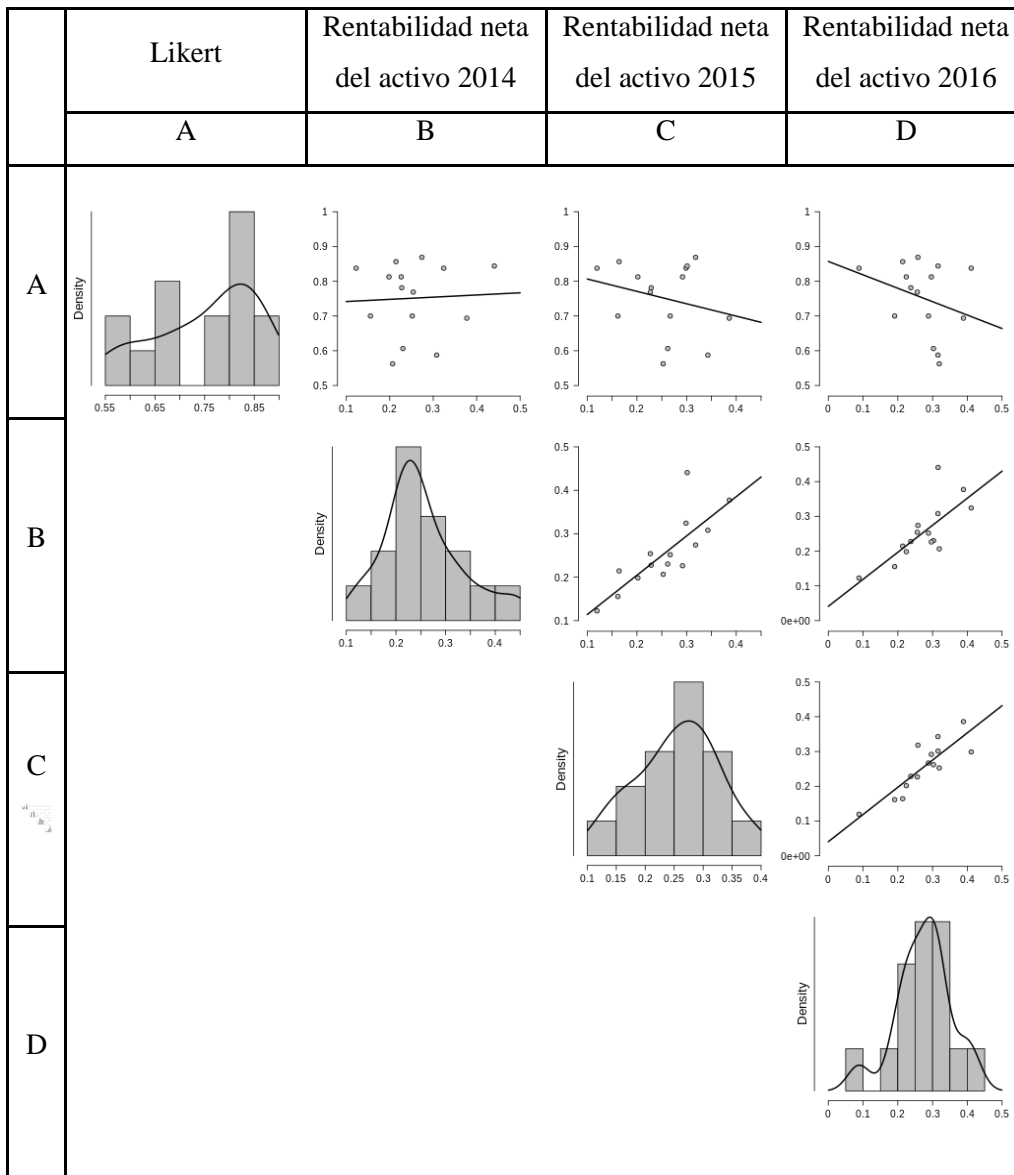


Figura 29: Matriz de covarianza para la estrategia diferenciación

De acuerdo a la figura anterior se puede ver gráficamente si existe o no correlación entre variables. Como se mencionó anteriormente, entre los datos de la escala de Likert y los datos de la rentabilidad neta del activo no existe correlación, ya que las curvas presentan varios picos y el histograma muestra vacíos. En cambio, las correlaciones lineales si existen entre la

rentabilidad neta de los años 2014, 2015 y 2016. Este análisis se comprueba a través de las Tabla 34 respectiva para las diferentes estrategias.

Del estudio realizado por el método de Shapiro y por el método de Spearman, se demostró que no existe un comportamiento normal de las variables y no hay correlación entre las mismas; es decir, no se puede realizar un análisis estadístico de comportamiento lineal. Por esto, se presenta un análisis de datos utilizando un ajuste por regresión.

En muchas situaciones, la relación entre dos variables continuas X e Y no se puede expresar a través de una recta sino que es necesario utilizar otro tipo de funciones, como por ejemplo polinomios de mayor orden (Carollo & Pateiro, 2011).

El análisis por regresión polinómica consiste en ajustar un modelo a los datos, estimando coeficientes a partir de la observaciones, con el fin de predecir valores de la variable de respuesta a partir de una o más variables predictivas o explicativas. En el caso de los datos obtenidos de los centros fitness, se hizo un ajuste por regresión cúbica para la estrategia de liderazgo en costos, y un ajuste por regresión cuadrática para la estrategia de diferenciación (Lafosse, 2009).

Ambos métodos realizados mediante software en línea para investigación de operaciones, administración de operaciones, ingeniería industrial y finanzas (Soft.Arquimedex, 2011).

En la Figura 30 se presentan los comportamientos de las variables --datos de la escala de Likert y datos de la rentabilidad neta del activo-- para la estrategia de Liderazgo en costos. En las tres primeras figuras, Año 2014 -2015-2016, se visualiza que todos los centros Fitness que están cercanos a la curva aplican la estrategia de liderazgo, y dependiendo del nivel de aplicación la rentabilidad neta del activo será máxima o mínima respecto a los demás centros. Por ejemplo, Leo Gym aplica un 84% de la estrategia y obtiene una rentabilidad del 23%,

26% y 30% para los años 2014, 2015 y 2016, respectivamente. Big Gym aplica un 77% de la estrategia y obtiene una rentabilidad del 21%, 25% y 32% para los años 2014, 2015 y 2016, respectivamente. Y Body Shaping aplica un 86% de la estrategia y obtiene una rentabilidad del 25%, 26% y 28% para los años 2014, 2015 y 2016, respectivamente.

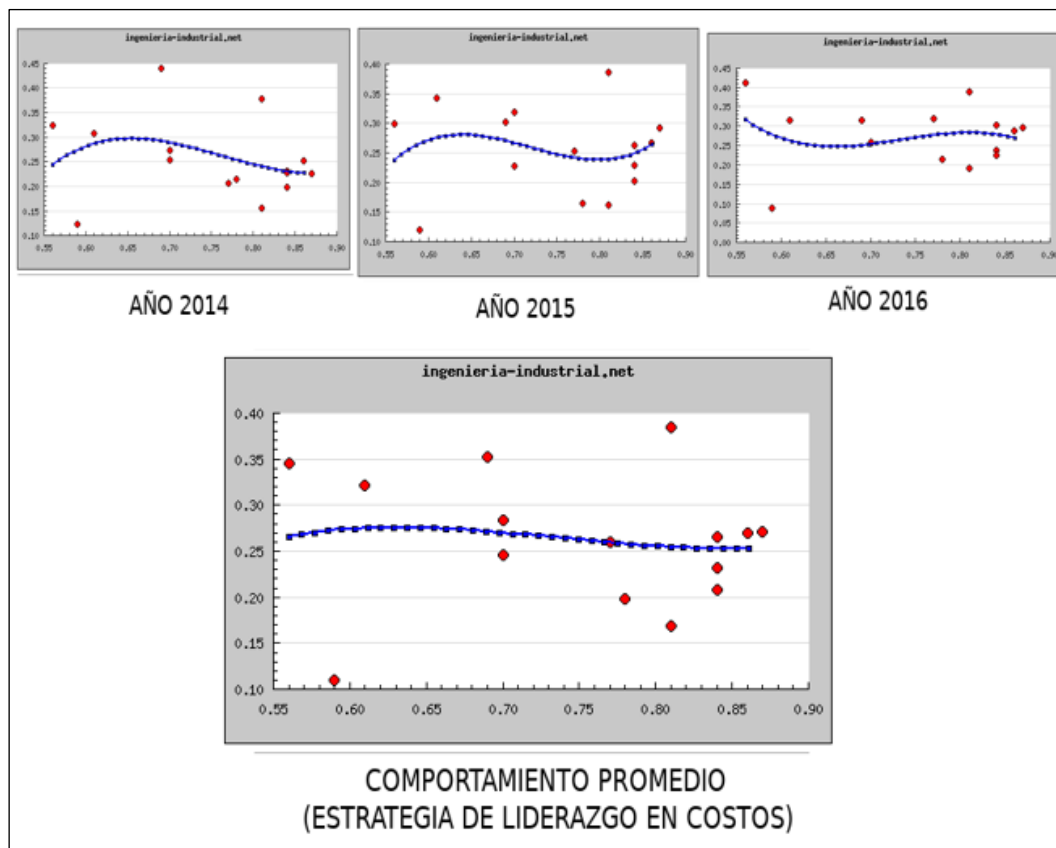


Figura 30: Ajuste regresión cúbica variable liderazgo en costos vs Rentabilidad neta del activo

En la Figura 31 se presentan los comportamientos de las variables --datos de la escala de Likert y datos de la rentabilidad neta del activo-- para la estrategia de diferenciación. En las tres primeras figuras, Año 2014 -2015-2016, se visualiza que todos los centros fitness que están cercanos a la curva aplican la estrategia de diferenciación y dependiendo del nivel de aplicación la rentabilidad neta será máxima o mínima respecto a los demás centros. Por ejemplo, Atlas Gym aplica un 91% de la estrategia y obtiene una rentabilidad del 27%, 41% y

43% para los años 2014, 2015 y 2016, respectivamente. Epic training aplica un 69% de la estrategia y obtiene una rentabilidad del 50%, 55% y 60% para los años 2014, 2015 y 2016, respectivamente. Y Body line aplica un 90% de la estrategia y obtiene una rentabilidad del 35%, 38% y 43% para los años 2014, 2015 y 2016, respectivamente.

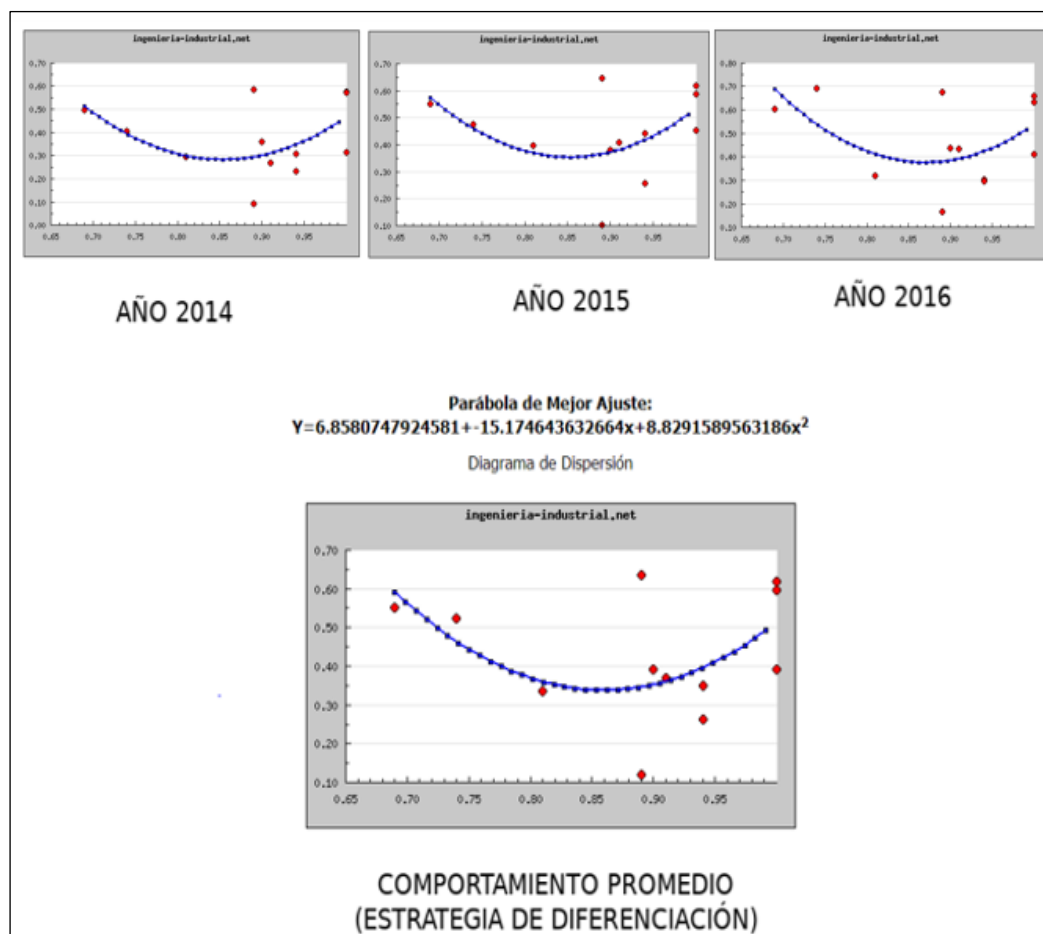


Figura 31: Ajuste por regresión cuadrática variable estrategia de diferenciación vs Rentabilidad neta del activo

En las Figuras 30 y 31 se muestra el comportamiento promedio de los centros fitness, y se hace un ajuste de curva para las empresas que aplican las estrategias, ya que ellos dependen del nivel de confianza que tienen frente a las mismas, y así alcanzar una mayor rentabilidad para su empresa. Para la estrategia de liderazgo en costos cada figura presenta ciertos número de centros Fitness que no cubren el comportamiento esperado, es decir, la variación de

rentabilidad que adquieren estos centros no depende únicamente de la aplicación de la estrategia. Por ejemplo, Gym Place Center, que presenta una rentabilidad mínima, no se ajusta a la curva; por lo que, en este centro la estrategia de costos se ha usado sin base alguna, y aunque su nivel de confianza es alto no ha sido suficiente el manejo del mismo para ser parte del conjunto de empresas que toman con mayor responsabilidad la aplicación de dicha estrategia.

En casos similares se encuentra Leo Gym, Club Arte Marcial, entre otros. Este análisis se replicó para el estudio del comportamiento medio de los centros que aplican la estrategia de diferenciación; en este caso, el ajuste de la curva se lo hizo por una regresión cuadrática (Figura 31), donde se observa que al menos el 50% de los centros fitness aplican la estrategia aunque la rentabilidad que adquieren disminuya en un leve porcentaje. En la estrategia de diferenciación, al igual que en la estrategia de liderazgo, existen empresas que no cubren el comportamiento esperado; por ejemplo, Community Box, Club Shampa Spa, El Diedro Escala.

3.3 Valores del agregado de empresas encuestadas

De los factores numéricos encuestados a cada empresa, se puede presentar un esquema general de cómo ha ido evolucionando la industria fitness en el Cantón, de acuerdo al periodo establecido.

A continuación se detalla los valores de cada factor económico de la industria fitness en el Cantón Rumiñahui.

Tabla 35:
Valores en el periodo 2014-2016

| Factores Económicos | 2014 | 2015 | 2016 | Total Periodo |
|----------------------|------------------|-----------------|------------------|-------------------|
| Ventas | \$ 1.528.180,10 | \$ 1.618.089,22 | \$ 1.684.103,08 | \$ 4.830.372,40 |
| Coste de Ventas | \$ 2.681.096,20 | \$ 2.832.287,72 | \$ 2.943.114,08 | \$ 8.456.498,00 |
| Utilidad Operacional | \$ 5.104.684,40 | \$ 5.403.787,60 | \$ 5.638.824,40 | \$ 16.147.296,40 |
| Patrimonio | \$ 10.253.546,80 | \$10.830.162,76 | \$ 11.277.920,64 | \$ 32.361.630,20 |
| Activo Total | \$ 20.105.473,70 | \$21.268.878,02 | \$ 22.175.256,28 | \$ 63.549.608,00 |
| Utilidad Neta | \$ 39.398.143,20 | \$41.670.312,48 | \$ 43.457.342,72 | \$ 124.525.798,40 |

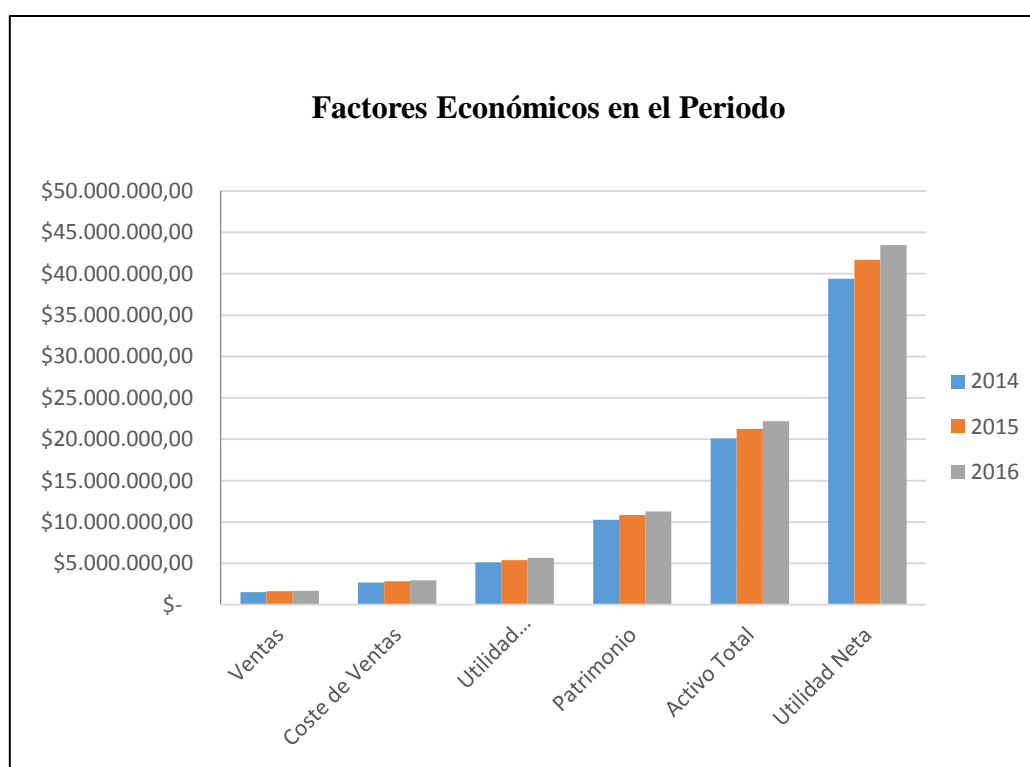


Figura 32: Factores Económicos en el Periodo 2014-2016

De los factores económicos encuestados, se puede observar que la economía en un aspecto general de la industria fitness del Cantón Rumiñahui mediante el modelo de negocio de centros fitness mantiene una tendencia creciente en el periodo evaluado. Los rubros más relevantes son el patrimonio, activo total y la utilidad neta, esto quiere decir que existe una

fuerte inversión y capital accionario en la que tiene como resultado utilidades positivas lo que conlleva a un gran aporte económico dentro del sector.

3.4 Análisis de la entrevista

Como parte de los instrumentos de investigación escogidos para el estudio de la investigación, se realizó la entrevista según el cuestionario establecido (véase Apéndice C) a 2 personas especializadas en centros fitness (vea tabla 32), como parte fundamental en el aporte investigativo, ya que, si bien se realizó un análisis estadístico con datos numéricos, es importante conocer que enfoque, a parte de los estudiados según el marco teórico, se toman en cuenta para posicionarse exitosamente dentro de un mercado y específicamente dentro del campo escogido para el análisis que es el Cantón Rumiñahui.

Tabla 36:
Datos de los entrevistados

| Nombre | Empresa a la que pertenece | Profesión | Cargo | Edad |
|--------------|----------------------------|-------------------------|-----------------------|------|
| Carlos Rizor | Community Box | Profesional en Deportes | Gerente General | 36 |
| Bryan Sosa | Community Box | Ingeniero Comercial | Health Coach Training | 27 |

En base a los aportes emitidos por los entrevistados según la entrevista citada en Apéndice E, los más relevantes son:

El ministerio del deporte, la educación física y recreación ha sido una de las fuentes claves que aporta en el desarrollo de estas empresas, ya que garantiza los recursos y la infraestructura necesaria para este tipo de actividades

Lograr tener un centro fitness exitoso, requiere de un personal que conozca del giro del negocio y la ubicación del centro fitness

El Plan Nacional del Buen vivir ha generado una corresponsabilidad social sobre la calidad de vida de las personas y por medio de este vínculo se ha creado un sin número de programas enfocados en el acondicionamiento físico, lo que ha generado una gran publicidad que ha resultado una carta de presentación beneficiosa para los centros fitness del país.

Una de las recomendaciones que manifiesta el entrevistado para los centros fitness, es generar una red de negocio, manera que si el personal que labora en el centro fitness decide emprender un negocio propio, no formaría parte de la competencia, sino más bien se tiene la facilidad de realizar alianzas estratégicas de manera que se exista redito para ambas partes.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA

4.1. Introducción

Después de haber realizado el estudio de la Aplicación de las estrategias genéricas competitivas y su impacto en los indicadores de rentabilidad de los centros fitness del Cantón Rumiñahui, se puede determinar que es importante realizar una correcta aplicación de las estrategias de manera que las empresas se puedan proyectar hacia el desarrollo económico y social dentro del mercado.

4.2. Propuesta del investigador respecto al problema planteado

En base al análisis realizado en la presente investigación, en la que se puede demostrar la afectación que produce la buena o mala gestión de la administración al momento de aplicar las diferentes estrategias competitivas en los centros fitness, se puede emitir una propuesta que ayude a las empresas con este modelo de negocio a efectivizar dicha gestión.

Con lo descrito, sería factible que las empresas puedan implementar una herramienta de gestión que les ayude medir, monitorear y controlar todos los factores involucrados en la estrategia competitiva aplicada de forma que puedan alinear eficientemente las actividades y procesos hacia los objetivos propuestos por la empresa.

En este sentido las empresas pueden implementar un Balance ScoreCard (BSC), éste Cuadro de Mando Integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los empresarios pueden ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben

potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura (Kaplan & Norton, 2002).

La metodología a realizar mediante un cuadro de mando integral o BSC por sus siglas en inglés, primeramente será definir la estrategia a seguir, conforme el presente estudio, ya sea la estrategia de liderazgo en costos o la estrategia de diferenciación, para posteriormente introducir toda una base de lineamientos de la estrategia seleccionada que estén enfocados a los objetivos de la empresa, mediante dichos lineamientos se puede establecer otros factores que sean necesario tomarlos en cuenta.

Una vez realizado todo el esquema se deberá definir cuáles de los objetivos estratégicos serán cumplidos en el corto, mediano y largo plazo, para posteriormente categorizarlos o agruparlos en distintas perspectivas (financieros, con el cliente, por procesos internos, aprendizaje y crecimiento). Necesariamente se deberá definir el cómo cumplir los objetivos propuestos, para lo cual se detallará las actividades y procesos que sean consecuentes a dichos objetivos pero por sobre todo que se los pueda medir.

Con todos estos antecedentes, es importante establecer políticas que normen las actividades y procesos, así como también las metas estimadas de cumplimiento.

Ya en la implementación del Balance Scorecard, se puede establecer como base; los objetivos definidos (descripción clara), el indicador (fórmula de cálculo) que puede ser en tiempos, porcentaje, veces, dependiendo del objetivo; la meta a lograr (establecido según las políticas dispuestas), el peso del objetivo (esto dependerá de los objetivos de cada puesto, al final deben sumar el 100%), resultado del período y un indicador visual de resultados (semáforo)

Como empresas en las cuales es de vital importancia la relación con los clientes, por el simple hecho de que involucra directamente la salud de los mismos, es importante que los centros fitness tengan una visión general de la empresa desde las distintas perspectivas en las que involucre incluso las variables más intangibles como puntos clave en la evaluación de la empresa, es por ello que un BSC, le permitirá tener un control del funcionamiento de las distintas áreas y de su personal y la influencia que su interacción representa en la organización, vincular los objetivos con las distintas actividades de la empresa y todo este seguimiento será medible por medio de indicadores, que mostrará el grado de alcance de los objetivos.

Al ser empresas que juegan mucho la percepción y fidelización del cliente, es importante que los centros fitness pueden trabajar bajo lineamientos internacionales y de esta forma obtener certificaciones de calidad de productos y servicios como la ISO 9001:2015, ya que al ser empresas en la cual velar por el bienestar del cliente es indispensable, esta norma controla la calidad del servicio que prestan así como los procesos que llevan a cabo los empleados para poder cumplir sus responsabilidades de manera correcta.

Las empresas pueden obtener dicha certificación por medio de La Asociación Española de Normalización y Racionalización (AENOR), es una entidad certificada internacionalmente con presencia en el Ecuador tanto en Quito como en Guayaquil y que cuenta con la autorización de International Automotive Task Force (IATF) para la certificación en ISO/TS 16949:2009, que se enfoca tanto a la administración como al mercado en general, con un marcado carácter técnico, aportando valor a todos los agentes que tienen intereses en los distintos aspectos de la acreditación (AENORECUADOR, 2017).

Es importante considerar que el implementar en sus procesos una certificación de calidad, la meta propuesta puede elevarse considerablemente, ya que al obtener dicho certificado tiene

todos los recursos para tomar resolución de no conformidades, así como también acciones correctivas y acciones preventivas que potenciaran las actividades y procesos definidos, llegando a un cumplimiento eficiente durante el periodo que se evalúe.

Con esta propuesta, lo que se pretende es reducir riesgos y optimizar la buena aplicación de las estrategias competitivas que utilizan los centros fitness, de manera que puedan reflejar una excelente presencia en el mercado en base a un buen comportamiento de sus indicadores y de esta manera innovarse en el tiempo para que se conviertan en empresas relevantes dentro del Cantón Rumiñahui, estableciéndose como referentes de la industria fitness a nivel nacional. Con estas buenas practicas, en un mediano plazo, más de un centro fitness puede iniciar como un modelo de franquicia ecuatoriano, lo que proporcionaría fuentes de empleo y desarrollo sectorial representativo para el país.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Las teorías recopiladas por los diversos autores han permitido evidenciar las mejores prácticas y todos los factores a tomar en cuenta al momento de aplicar correctamente una estrategia competitiva, de modo que las empresas puedan alinear sus procesos y gestiones operativas u administrativas hacia los objetivos deseados.

El análisis de los datos de las empresas muestran las características de los dueños de cada centro, concluyendo que sin importar el género, la edad o la profesión que cada uno de ellos tenga, lo importante para mantener en actividad un centro fitness depende mucho de saber aplicar una estrategia adecuada y así poder generar mayor utilidad.

Las variables establecidas en la presente investigación fueron medidas mediante la aplicación de la escala de Likert, y se observó que este presentaba una desventaja; en la cual, dos o más resultados que tenían enfoques distintos mostraban el mismo valor de importancia, por lo que, mediante el método ordinal corregido de los criterios ponderados se utilizó para estratificar de forma práctica las preguntas según su orden de importancia, y así poder usar dichos valores para compararlos con los datos obtenidos en los indicadores de rentabilidad reduciendo también los grados de libertad para un análisis estadístico.

Para obtener un análisis bivariado, inicialmente, se estudió el comportamiento de los datos, mediante la prueba de normalidad para cada una de ellas a través del método de Shapiro-Wilk se comprueba que su distribución no es normal, Así, para comparar dos medias de datos no pareados se emplea el test del coeficiente de correlación de Spearman, obteniendo como resultado que no existe una correlación adecuada entre las variables predeterminadas. Se debe considerar que aunque no se encuentra correlaciones entre las variables de estrategia y de

éxito (rentabilidad-ROA), se considera empíricamente que existe una correlación entre estas a partir de sus comportamientos frente a otros productos en el mercado. Por ejemplo, una estrategia semejante a la LC (costos), es la comida rápida que ofrece alimentos a costos bajos mediante la aplicación de políticas administrativas de ahorro, y el restaurante con mejor implementación de las políticas refleja mayor éxito empresarial (e.g. Macdonals). Por otra parte, se conoce que aplicar una estrategia de diferenciación para un producto está correlacionada, determinando una correlación positiva que dice que la diferenciación permite tener éxito empresarial, esto porque los usuarios se distinguen de los demás por una sensación de exclusividad sin importar el precio del producto, un ejemplo son los productos de Aplee.

Mediante el análisis por regresión polinómica, las figuras 30 y 31 muestran los comportamientos promedio de los centros fitness. El comportamiento que presentan dichos centros para la estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación y que tienen una rentabilidad alta, aplican aproximadamente el 90% la estrategia y cumplen con la hipótesis planteada. Sin embargo, las empresas que varían en la rentabilidad –aumenta o disminuye— pero no se ajustan al comportamiento promedio de la aplicación de las estrategias no cumplen la hipótesis dada y esto puede deberse a que la rentabilidad de estos centros fitness esté influida por otros factores adicionales dentro de la estrategia aplicada o por la representatividad que tienen en sus activos.

Como industria fitness dentro del Cantón Rumiñahui estas empresas reflejan un desarrollo positivo, tomando como referencia un crecimiento promedio del 1.5 % de la utilidad neta durante el periodo evaluado, cabe recalcar que el 59.26% del total de la población encuestada, corresponde a 16 centros fitness que iniciaron sus actividades en los años 2013 y 2014, siendo los más recientes en el mercado.

5.2. Recomendaciones

Se recomienda a las empresas que incursionan en este modelo de negocio de centros fitness, poner mucho énfasis en la correcta y continua aplicación de las estrategias genéricas competitivas que utilicen, de modo que puedan lograr una mejora en la gestión de servicio que brindan a sus clientes.

Se propone que las empresas elaboren la propuesta de un manual de buenas prácticas en instalaciones deportivas en coordinación con entes ministeriales (Ministerio de deportes, Ministerio de Salud, Ministerio de Turismo), con énfasis en centros fitness, ya que debido al mayor número y diversidad de usuarios, las exigencias de calidad, accesibilidad y seguridad dificultan el desempeño de quienes administran dichas instalaciones. Éste documento normativo debe estar enfocado a incrementar la calidad de las instalaciones y los servicios.

Se recomienda a los centros fitness implementar una herramienta de gestión como el Balance Scorecard que les permita medir mediante indicadores su gestión estratégica de modo que controlen y monitoreen de manera integral todas las variables que influyen en cada una de las perspectivas (financieras, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento).

Por último, se sugiere a la futuros investigadores apoyarse en el presente estudio que les sirva como guía para realizar un levantamiento de información sobre la percepción que tienen los clientes que frecuentan estos centros de fitness, de manera que se pueda dar un mayor alcance a la investigación realizada, exponiendo un análisis de la connotación entre consumidor y empresa, de manera que se recopile datos relevantes enfocados al servicio que éstas empresas brindan, y de esta forma conocer más a detalle que factores prevalecen dentro de las estrategias de este tipo de empresas y con qué frecuencia las aplican.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, L. (1997). *Contabilidad de costos, gestión*. España: Cultural de Ediciones, S.A.
- Ansoff, I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Bilbao: Editorial Universidad de Navarra.
- Aranda, M. (18 de Julio de 2017). *Ciberconta*. Obtenido de <http://ciberconta.unizar.es/leccion/egc/estrategiasgen.pdf>
- Arias, P. (2006). *Proyecto de investigación: introducción a la metodología científica*. Caracas: Espisteme.
- Barral, R. (1999). *Fitness*. Obtenido de Estrategias competitivas : <http://fitness.com.mx/gimnasios022.htm>
- Berdiñas, L. (2006). Gimnasios: Cómo bajar costos y optimizar la rentabilidad. *Mercado Fitness*(16).
- Bojorquez, J. (2013). *Utilización del alfa de Cronbach para validar la confiabilidad de un instrumento de medición*. Obtenido de <http://laccei.org/LACCEI2013-Cancun/RefereedPapers/RP065.pdf>
- Calama, M. (3 de Julio de 2011). *Economía y Empresa*. Obtenido de <http://queaprendemos hoy.com/roa-return-assets-retorno-sobre-los-activos/>
- Camacaro, P. (18 de Julio de 2017). *Bienestar Social*. Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/prc/Bienestar%20Social.htm>
- Cano, J. (20 de Octubre de 2015). *Instituto IFIC*. Obtenido de <http://www.ific.es/blog/fitness-un-negocio-super-rentable/>
- Carambula, P. (15 de Septiembre de 2017). *Coyuntura Económica*. Obtenido de <https://coyunturaeconomica.com/negocios/negocio-fitness-latinoamerica>
- Carollo, C., & Pateiro, B. (2011). *Departamento de Estadística e Investigación operativa*. Obtenido de Extensiones del modelo de regresión: http://eio.usc.es/eipc1/base/basemaster/formularios-php-dpto/materiales/Mat_50140122_Extensiones%20del%20modelo%20de%20regres.pdf
- Castaño, N. (14 de Septiembre de 2008). *Entrepreneur*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/260932>
- Castillo, C. (31 de 07 de 2017). *PULSO*. Obtenido de Empresas & Mercados: <http://www.pulso.cl/empresas-mercados/industria-gimnasios-se-expande-chile-ya-mueve-us176-millones-anualmente/>

- Castro, E. (2010). Las Estrategias Competitivas y su Importancia en la Buena Gestión de las empresas. *Ciencias Económicas*, 247-276.
- Centty Villafuerte, D. (2008). *Manual metodológico para el investigador científico*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/816/unidades%20de%20 analisis.htm>
- Cordova, F. (2002). *el cuestionario*. Obtenido de Recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionario:
<http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/elcuestionario.pdf>
- De la Hoz Suarez, B. (2008). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma decisiones financieras en hoteles. *Revista de Ciencias Sociales*, 88-109.
- Díaz, M. (02 de Octubre de 2017). Obtenido de
http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/mednat/salud1_1.pdf
- Diez, R. (20 de 07 de 2017). *R10 lab mad*. Obtenido de R10 EntrenamientoNatural:
<https://www.entrenamientonatural.com/la-historia-del-fitness/>
- Dorsey, P. (2003). *The Five Rules for Successful Stock Investing*. Morningstart.
- El Pensante. (7 de abril de 2016). *El pensante Educación*. Obtenido de La investigación aplicada: <https://educacion.elpensante.com/la-investigacion-aplicada/>
- El Seminario. (2014). Fitness, un negocio rentable. *El Seminario*.
- ENSANUT. (2012). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de INEC:
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/category/ensanut/>
- Escobar, M., & Cuervo, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos. *Avances en Medición*, 27-36.
- Fajardo, A. (26 de mayo de 2013). *Estrategias competitivas*. Obtenido de bibliografía https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:qny2Xkq7utwJ:sabanet.unisabana.edu.co/postgrados/desarrollo_humano/Ciclo_I/aprendizaje/PORTER%25205%2520fuerzas%2520y%2520diamante%2520de%2520la%2520competitividad.doc+michael+porter+5+fuerzas&hl=es&g
- Ferrell, O. (2012). *Estrategia de Marketing*. México D.F: CENGAGE Learning.
- Fit Seven en Español. (02 de Diciembre de 2013). *Fit Seven*. Obtenido de
<http://fitseven.net/vida/motivacion/industria-del-fitness-mundial>
- Fleisman, D. (05 de Agosto de 2017). Obtenido de
http://bv.ujcm.edu.pe/links/cur_comercial/EstraMarkEmpresarial-4.pdf

- García, A. (18 de Enero de 2016). *Milenio*. Obtenido de Industria fitness: una necesidad inmediata: <http://www.milenio.com/deportes/industria-fitness-una-necesidad-inmediata>
- García, C. (02 de Octubre de 2017). *Bienestarsocial*. Obtenido de <https://losteletabies.wordpress.com/significado/>
- García, J., Fernandez, J., & Bernal, A. (2014). La percepción de calidad y fidelidad en clientes de centros de fitness low cost. *suma psicológica*, 123-130.
- Grant. (2006). *Dirección Estratégica, Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Civitas.
- Grant, R. (1995). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. blackwell Publishers.
- Guajardo, G. (2002). *Contabilidad Financiera Tercera Edición*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández Sampier, R. (29 de agosto de 2008). *Investigación no experimental*. Obtenido de https://www.ecured.cu/Investigaci%C3%B3n_no_experimental
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- INEC. (2011). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ensanut/presentacion%20de%20los%20principales%20%20resultados%20ensanut.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *INEC*. Obtenido de Directorio de empresas: <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=DIEE2016&MAIN=WebServerMain.inl>
- Instituto de Ciencias de la Salud y la Actividad Física. (2018). *ISAF*. Obtenido de <https://www.institutoisaf.es/los-beneficios-del-fitness-la-salud/>
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (2016). *Ecuador en cifras*. Obtenido de sistema integrado de consultas redatam: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/sistema-integrado-de-consultas-redatam/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *Clasificación de Actividades Económicas*. Obtenido de CIUU: aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf
- Jhonson, G., & Scholes, k. (1993). *Explorygn Corporate Strategy. Text and cases*. Prentice Hall Internancional.

- Jhonson, G., & Scholes, K. (1997). *Dirección Estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones*. Madrid: PrenticeHall.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balance Scorecard)*. Barcelona: Gestion 2000.
- Kilgore, L. (24 de Septiembre de 2017). *Fitness*. Obtenido de <http://www.musculacion.info/musculacion-fitness-culturismo.html>
- Kolau. (25 de Agosto de 2017). *Kolau*. Obtenido de Marketing para gimnasios: <http://blog.kolau.com/es/marketing-para-gimnasios-estrategias-anytime-fitness-top-sector/>
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Prentice Hall.
- Lawshe, C. (1975). Un enfoque cuantitativo de validez de contenido. *Personnel Psychology*, 563-575.
- Life Fitness. (2017). *Life Fitness* . Obtenido de zoom mercado: https://www.lifefitness.es/sites/g/files/dtv376/f/Zoom_Mercado_2017_LifeFitness.pdf
- López, P. (25 de Mayo de 2017). *Palco23*. Obtenido de <https://www.palco23.com/fitness/el-negocio-del-fitness-global-genero-83100-millones-de-dolares-en-2016.html>
- López, P. (11 de Junio de 2017). *Wellness & Sport Consulting*. Obtenido de <http://www.wsconsulting.net/articulo/comoevolucionaunsector.pdf>
- López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Barcelon: Creative commons.
- Losantos, M. (2011). Obtenido de www.pregunte.es/manuales/M_dul01_Fuentes_Informaci_n_ML_PR_GM.pdf
- Maduro, R., & Rodríguez, J. (30 de agosto de 2008). *Degustando el sabor de los datos cualitativos*. Obtenido de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/download/9328/17799>
- Maldonado, M. (2015). *EL Universal*. Obtenido de <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/emprendedor/2015/12/8/mundo-fitness-sus-oportunidades-de-negocio>
- Ministerio del deporte. (2017). *l deporte, la educación física y recreación se desarrollan en Ecuador*. Obtenido de <https://www.deporte.gob.ec/el-deporte-la-educacion-fisica-y-recreacion-se-desarrollan-en-ecuador/>

- Moneo, L. (2017). *Misión*. Obtenido de <https://www.revistamision.com/gimnasio-aliado-salud/>
- Myers, L., & Sirois, M. J. (2004). Spearman Correlation Coefficients, Differences between. In *Encyclopedia of Statistical Sciences*.
- Navarro, M. (3 de Octubre de 2017). *Forbes México*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/por-que-la-industria-fitness-se-expande-a-doble-digito-en-mexico/>
- Nieman, D. C. (1985). En D. C. Nieman, *The Sports Medicine Fitness Course* (pág. 34). California: Bull Publishing Company.
- Oda, L. (12 de Diciembre de 2012). *América Economía*. Obtenido de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/industria-del-fitness-en-america-latina-movio-us5600m-en-2011>
- Oliver, R. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-44.
- Organización Mundial de la Salud. (22 de 6 de 1946). Obtenido de <http://www.who.int/suggestions/faq/es/>
- Organización Mundial de la Salud. (18 de Octubre de 2017). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de <http://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/obesity-and-overweight>
- Osorio Rojas , R. (2004). *El cuestionario*. Obtenido de <https://www.nodo50.org/sindpitagoras/Likert.htm>
- Pardo, D. (9 de Agosto de 2016). *Novicap*. Obtenido de <https://novicap.com/blog/roa-que-es/>
- Pérez, J., & Gardey, A. (2015). *Definición.de*. Obtenido de <https://definicion.de/rentabilidad-financiera/>
- Porter. (2006). *Estrategia Competitiva*. México: Continental.
- Porter. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Bussines Review*, 2-6.
- Porter, M. (1990). “*Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*”. Secsa.
- Porter, M. (2000). *Ser Competitivo*. México: CECSA.
- Porter, M. (2006). *Estrategia Competitiva*. En M. Porter, *Estrategia Competitiva, Técnica para el Análisis de los Sectores Industriales y de la competencia* (pág. 11). México: Continental.

- Porter, M. (2006). *Estrategia Competitiva, Técnica para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México: Continental.
- Prants, M. (1 de Enero de 2012). *Nutrim*. Obtenido de <http://www.nutrimsalut.com/industria-del-bienestar/?lang=es>
- Reynaga, J. (2003). *Investigación cuantitativa e investigación cualitativa*. Obtenido de <http://paginas.facmed.unam.mx/deptos/sp/wp-content/uploads/2015/11/c4A1.pdf>
- Rice, J. A. (2006). *Mathematical Statistics and Data Analysis*. Cengage Learning.
- Richard, L., & Rubin, D. (2004). *Estadística para Administración y Economía*. Pearson Education.
- Rodero, C., Molina, A., & Redondo, M. (2015). Análisis de la fiabilidad y validez de un cuestionario. En *Análisis de la fiabilidad y validez de un cuestionario* (págs. 137-138).
- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la Investigación*. Juárez: La colección Hector Merino.
- Roger, B. (2007). *Marketing Estratégico*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Romeva, C. R. (2002). Diseño concurrente. Univ. Politèc. de Catalunya.
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Sanchez, J. P. (2002). *Análisis de Rentabilidad de la empresa*. Obtenido de <http://www.5campus.com/leccion/anarenta>
- Servicio de Acreditación Ecuatoriano. (2017). Obtenido de <http://www.acreditacion.gob.ec/que-son-los-codigos-ciiu/>
- Servicio de Acreditación Ecuatoriano. (23 de Septiembre de 2017). Obtenido de <http://www.acreditacion.gob.ec/que-son-los-codigos-ciiu/>
- Silvestrini Ruiz, M., & Vargas Jorge, J. (Enero de 2008). *Fuentes de información primarias, secundarias y terciarias*. Obtenido de <http://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf>
- Soft.Arquimedex;. (2011). *Soft.Arquimedex;*. Obtenido de software en línea para investigación de operaciones, administración de operaciones, ingeniería industrial y finanzas: http://soft.ingenieria-industrial.net/regresion_lineal.php
- Superintendencia de Compañías. (s.f.). *Tabla de Indicadores*. Obtenido de http://181.198.3.71/portal/samples/images/docs/tabla_indicadores.pdf

- Torres, M., Ollero, R., Martínez, L., & Suarez, J. (2009). *Asignatura Métodos de investigación en educación especial*. Obtenido de https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/.../Cuestionario_doc.pdf
- Urquía, A. (2013). *Modelado Y Simulación De Eventos Discretos*.
- Valencia, A. (2015). *Shapiro-wilk Para Probar Normalidad*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/152758791/Prueba-de-Shapiro-wilk-Para-Probar-Normalidad>
- Vallejo, P. M., Sanz, B. U., & Blanco, Á. B. (2003). Construcción de escalas de actitudes tipo Likert: una guía práctica
- Vargas Cordero, Z. (18 de 11 de 2008). *La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica*. Obtenido de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/viewFile/538/589>
- Vigoentrena. (2001). Obtenido de <http://vigoentrena.es/centro-de-entrenamiento-personal/>
- Villamil, R. (4 de Septiembre de 2011). *Finanzas.com*. Obtenido de http://www.finanzas.com/noticias/empresas/2011-09-04/549834_la-industria-bienestar-sera-primera.html
- Zane, P. (2005). *Una historia de dos industrias*. Obtenido de <http://www.int-global.com/articulos/DosIndustrias.pdf>
- Zane, P. (2011). *La Revolución del bienestar, por Paul Zane Pilzer*. Obtenido de <http://marketingdered.com/la-revolucion-del-bienestar-por-paul-zane-pilzer/>
- Zaragoza, J. (1994). *Med Estética*. Obtenido de http://www.med-estetica.com/Cientifica/Banco_Articulos/1994/centrosfitness.html