

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN
FINANCIERA PARA UNA EMPRESA QUE SE DESARROLLA EN EL ÁREA DE
SERVICIOS DE GIMNASIO, UBICADA EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA,
CIUDAD DE QUITO. CASO: “WELLNESSGRP S.A. GIMNASIOS SMART FIT”**

GLORIA IBETTE VEGA GRAJALES

DIRECTOR:

DIRECTOR: MGTR. DIEGO SERRANO MACHADO

LINES DE INVESTIGACION: ESTRATEGIA Y ARQUITECTURA EMPRESARIAL

QUITO, ENERO 2024

DIRECTOR DE TESIS:
MGTR. DIEGO FRANCISCO SERRANO MACHADO
LECTORES:
PHD. EDGAR FABIAN CUEVA BRITO
Ph.Dc. PAUL MICHAEL IDROBO DAVALOS

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi amada hija. Su amor, apoyo y paciencia infinita han sido mi fuente de inspiración. A través de las largas noches de estudio y los desafíos, usted ha sido mi roca. Gracias por estar a mi lado en cada paso de este viaje académico y por ser mi mayor motivación para alcanzar mis metas. Este logro también es suyo, y espero que este trabajo sea un testimonio de mi infinito amor y unidad. Te amo más allá de las palabras.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a todos los docentes y al personal de la empresa que contribuyeron de manera significativa a la realización de este proyecto. Sus conocimientos, orientación y apoyo fueron fundamentales para llevar a cabo esta investigación de manera exitosa.

A todos mis educadores, gracias por su dedicación en impartirme las herramientas y habilidades necesarias para abordar este proyecto de manera efectiva. Sus enseñanzas y consejos fueron invaluable y me permitieron crecer tanto académica como profesionalmente.

Al personal de la empresa, agradezco su generosidad al compartir su experiencia y conocimiento en el campo específico de la investigación. Su colaboración y disposición para proporcionarme la información y recursos fueron esenciales para el desarrollo de este trabajo.

Este proyecto no habría sido posible sin su contribución, y estoy profundamente agradecida por su compromiso y apoyo. Sus esfuerzos han enriquecido este trabajo y han contribuido al crecimiento de mi aprendizaje. ¡Gracias por ser parte de este logro ;

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	1
PÁGINA DE DIRECTOR Y LECTORES	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTOS	4
RESUMEN EJECUTIVO	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN	11
1. ANTECEDENTES	13
1.1 Los gimnasios en el Ecuador	13
1.2 Los gimnasios en la actualidad	15
1.3 Estándar del servicio que ofrecen los gimnasios	16
1.4 Gimnasio Smart Fit	17
1.5 Características del servicio Smart Fit	20
<i>1.5.1 Planes y servicios.</i>	20
<i>1.5.2 Infraestructura del gimnasio Smart Fit.</i>	21
<i>1.5.3 Distribución de los locales Smart Fit a nivel nacional.</i>	23
2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	30
2.1 Análisis externo	30
<i>2.1.1 Factor político.</i>	31
<i>2.1.2 Factor económico.</i>	32
<i>2.1.3 Factor legal.</i>	36
<i>2.1.4. Factor tecnológico.</i>	38
<i>2.1.4.1Tecnologías complementarias.</i>	39
<i>2.1.5 Factor social.</i>	40
2.2 Análisis del micro entorno	45
<i>2.2.1 Clientes.</i>	45
<i>2.2.2. Proveedores.</i>	47
<i>2.2.3 Competidores directos.</i>	48
<i>2.2.4 Productos sustitutos.</i>	48
<i>2.2.5 Rivalidad y nuevos competidores.</i>	50
2.3 Identificación de factores externos	52
<i>2.3.1Matriz de evaluación externa EFE.</i>	52

2.4 Análisis interno	53
2.4.1 Gerencia estratégica.	53
2.4.2 Capacidad competitiva.	53
2.4.3 Capacidad técnica y tecnológica.	54
2.4.4. Capacidad de talento humano.	55
2.4.5. Capacidad financiera.	56
2.4.6. Matriz de factores EFI.	59
2.5 Análisis FODA	60
2.6 Proceso de la gestión de cobranza	61
2.6.1 Análisis de la gestión de cobranzas.	65
3. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN FINANCIERA PARA UNA EMPRESA QUE SE DESARROLLA EN EL ÁREA DE SERVICIOS DE GIMNASIO	70
3.1 Planeación estratégica de Smart Fit	70
3.1.1 Visión.	70
3.1.2 Misión.	70
3.2 Perspectivas del plan estratégico actual	71
3.3 Objetivos del plan estratégico	72
3.3.1 Análisis de la tasa de personal ocupado.	74
3.3.2 Gestión de cobranzas para el plan de apertura.	75
3.4 Propuesta de implementación de un sistema de información	70
3.4.1 Descripción de la Propuesta.	70
3.4.2 Objetivos de la Implementación del sistema.	71
3.4.3 Beneficios Esperados de la Implementación.	72
3.5 Fases de Implementación de sistema	72
3.5.1 Recursos Necesarios.	72
3.5.2 Análisis de Impacto en la Cobranza.	73
3.5.3 Presupuesto y Financiamiento.	74
3.5.4 Gestión de cambio.	74
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	77
4.1 Conclusiones	77
4.2 Recomendaciones	79
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Área de cardio Smart Fit.....	21
Figura 2. Área de musculación Smart Fit.....	22
Figura 3. Área de peso libre Smart Fit.....	22
Figura 4. La plataforma Smart Fit.....	23
Figura 5. El Recreo Smart Fit	24
Figura 6. Quicentro Sur Smart Fit.....	25
Figura 7. El Portal Smart Fit	26
Figura 8. San Gabriel Smart Fit	27
Figura 9. Granados Smart Fit.....	28
Figura 10. Manta Smart Fit	29
Figura 11. Factores externos	30
Figura 12. Población de Quito	42
Figura 13. Distribución de la población.....	43
Figura 14. Nivel de instrucción de la población	43
Figura 15. PEA de Quito.....	44
Figura 16. Análisis del microentorno.....	45
Figura 17. Crecimiento de las ventas de Smart Fit	56
Figura 18. Flujograma del proceso de cobro del servicio	64
Figura 19. Tasa de rechazo en la gestión de cobranza	65
Figura 20. Tasa de rechazo débito bancario.....	67
Figura 21. Tasa de rechazo modalidad tarjeta de crédito.....	68
Figura 22. Organigrama propuesto	74
Figura 23. Flujograma del proceso de cobranza	69
Figura 24 Fases de implementación del sistema	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Locales de red Smart Fit en Quito	41
Tabla 2. Principales proveedores	47
Tabla 3. Matriz EFE.....	52
Tabla 4. Ventas del año 2023.....	57
Tabla 5. Clientes activos	57
Tabla 6. Resultado de ingresos Smart Fit.....	59
Tabla 7. Obligaciones financieras Smart fit.....	59
Tabla 8. Matriz EFI.....	60
Tabla 8. (Continuación)	60
Tabla 9. Matriz FODA	61
Tabla 9.(Continuación)	61
Tabla 10. Tasa de Rechazo	66
Tabla 11. Elementos del plan estratégico.....	71
Tabla 12. Aspectos claves del proceso de cobranza.....	72
Tabla 13. Objetivos y estrategias	73
Tabla 14. Tasa de personal ocupado	75
Tabla 15. Descripción del proceso de cobro	76
Tabla 15. (Continuación)	77
Tabla 16. Descripción de recursos	72
Tabla 17 Cronograma de implementación	72
Tabla 18. Presupuesto financiero	74
Tabla 19. Gestión de cambio.....	75
Tabla 20. Evaluación y Seguimiento	75
Tabla 20. (Continuación)	76

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación fue desarrollada con la finalidad de solucionar el problema de cobranza de los socios de la cadena de gimnasios de la marca Smart Fit de la Empresa Wellnessgrp S.A. El documento desarrolla en su capítulo 1 los antecedentes de cómo se desarrollaron los gimnasios a nivel mundial, se detalla también la implementación de la franquicia de Smart Fit en el país considerando como lo más importante el detallar que en el Ecuador existe en la actualidad una amplia oferta, con gimnasios de diferentes tipos de instalaciones, equipos, tamaños y programas de entrenamiento debido a un aumento en la demanda por parte de la población.

En el capítulo 2 se explica la metodología aplicada en este estudio, iniciando con revisión documental que sustente la investigación, posteriormente se realizó un diagnóstico situacional mediante la aplicación de entrevistas dirigidas a las gerencias de operación, financiera y gerentes de local, indagando sobre los procesos de cobranza

Finalmente, en el capítulo 3 se describe la tasa de rechazo de cobranza que fluctúa en un 70% en el débito a cuentas bancarias y 40% a tarjetas de y sus causas. Finalizando con el desarrollo de la propuesta que permitirá reducir la tasa de rechazo en los cobros y mejorar la eficiencia operativa con valores por medio de tarjeta de crédito podrían ubicarse en un promedio del 75%, y bajo la modalidad de débito automático a cuentas bancarias el 55%, esto significa llegar a los estándares de cobrabilidad que la franquicia maneja a nivel de Latinoamérica mediante la propuesta integra a las dirección financiera, de ventas y operaciones a través de la generación de políticas asertivas y procesos estandarizados para la recuperación de cobranza.

Palabras Clave:

Sistema de Información, Cobranza, eficiencia operativa, tasa de rechazo

ABSTRACT

The present investigation was developed with the purpose of solving the collection problem of the members of the gym chain of the Smart Fit brand of the Company Wellnessgrp S.A. The document develops in its chapter 1 the background of how gyms were developed worldwide, it also details the implementation of the Smart Fit franchise in the country, considering as the most important detail that in Ecuador there is currently a wide offer, with gyms of different types of facilities, equipment, sizes and training programs due to an increase in demand from the population.

Chapter 2 explains the methodology applied in this study, starting with a documentary review that supports the investigation, subsequently a situational diagnosis was carried out through the application of interviews directed at the operation, financial and local managers, inquiring about the processes. collection

Finally, Chapter 3 describes the collection rejection rate that fluctuates between 70% in debits to bank accounts and 40% to credit cards and its causes. Concluding with the development of the proposal that will reduce the rejection rate in collections and improve operational efficiency with values through credit cards could be located at an average of 75%, and under the modality of automatic debit to bank accounts the 55%, this means reaching the collectability standards that the franchise manages at the Latin American level through the proposal that integrates the financial, sales and operations departments through the generation of assertive policies and standardized processes for collection recovery.

Keywords:

Information System, Collections, operational efficiency, rejection rate

INTRODUCCIÓN

La importancia de los buenos hábitos para el mantenimiento de una adecuada salud, ha hecho que la población tome conciencia sobre realizar actividad física de manera rutinaria y sostenida. Es así como la popularidad de los gimnasios está aumentando, por lo que cada vez, más personas acceden a estos espacios para ejercitarse a través del uso de instalaciones, máquinas y dispositivos deportivos ejecutados en diferentes planes de entrenamientos.

En el país existe una oferta de gimnasios, que brindan diferentes opciones de entrenamiento; sin embargo, aún existe limitaciones para la población, por los costos de membrecías, horarios, acceso geográfico, entre otras razones. Ante este escenario, la Empresa Wellnessgrp S.A. ha adquirido la franquicia brasileña de Smart Fit, cuya propuesta busca la masificación de la actividad física, a través de la implementación de gimnasios de alta calidad, tanto en los planes de entrenamiento, áreas físicas, máquinas y dispositivos deportivos, que son entregados a bajos costos, en horarios extendidos y ubicados en zonas de fácil acceso para la población.

Esta cadena de gimnasios inició su operación en el año 2018 en la ciudad de Quito, y a partir de ese momento han ido incrementando progresivamente su cobertura a las ciudades de Guayaquil, Ambato y Manta, totalizando a la presente fecha 10 locales con 30.000 de socios activos; esta favorable aceptación por parte de la población ha hecho que la empresa decida ir incorporando más unidades en los siguientes años.

Ante este crecimiento, es lógico que los procesos financieros, administrativos y técnicos de la empresa deben también ir modernizándose para poder adaptarse al incremento de socios a escala nacional; sin embargo, en este momento ya se ha podido observar en el área financiera, limitaciones operacionales, relacionadas con problemas en las altas tasas de rechazo en el sistema automático de cobranza que está generando impactos en los flujos de la compañía.

Todo lo anteriormente descrito configuró una oportunidad para realizar la presente investigación cuyo objetivo es establecer una propuesta para la implementación de un sistema de información financiera que corrija estos problemas y se proyecten a un incremento de socios y locales. El estudio se inició con investigación documental para la obtención del

marco teórico que sustente la investigación, posteriormente se realizó entrevistas dirigidas a las gerencias de operación, financiera y gerentes de local, se indagó sobre los procesos de cobranza, procesos de inscripción de los socios, problemas más frecuentes en verificar la información de cobranza del socio, generación de reportes, tiempos generación de informes. Por otro lado, utilizando las estadísticas de cobranza, reporte de ventas y balances de la empresa del periodo comprendido entre los años 2018 al 2023 se calcularon las tasas de rechazo y se establecieron las principales causas. Se aplicó herramientas de PESTEL y FODA tanto en diagnóstico situacional como también para el diseño de la propuesta del sistema financiero. Como parte de los hallazgos del estudio fueron las elevadas tasas de rechazo en la cobranza, , que fluctúa en un 70% en el débito a cuentas bancarias y 40% a tarjetas de crédito originados por errores de digitación dado que el proceso es manual, los tiempos para la generación de reportes de las causas de rechazo en la cobranza son lentos, todo esto influye en la tardanza para realizar la gestión de recuperación de dichos valores dentro del periodo de la membresía, afectando negativamente los flujos de efectivo de la compañía. La propuesta integra a la dirección financiera, de ventas y operaciones a través de la generación de políticas asertivas y procesos estandarizados para la recuperación de cobranza. Finalmente se espera que esta propuesta permitirá reducir la tasa de rechazo en los cobros y mejorar la eficiencia operativa con valores por medio de tarjeta de crédito podrían ubicarse en un promedio del 75%, y bajo la modalidad de débito automático a cuentas bancarias el 55%, esto significa llegar a los estándares de cobrabilidad que la franquicia maneja a nivel de Latinoamérica.

ANTECEDENTES

1.1 Los gimnasios en el Ecuador

Los gimnasios son lugares que permiten a las personas alcanzar un nivel óptimo de condición física para promover la salud y el bienestar. Estas instalaciones han existido durante mucho tiempo, ofreciendo una variedad de actividades físicas y formas de ejercicio a lo largo de la historia.

Según Pedraz y Torrebaldella (2018), los primeros gimnasios higiénicos surgieron en la década de los años setenta del siglo XIX. Estos establecimientos respaldaron eficazmente una cultura corporal que, especialmente en Cataluña, comenzaba a mostrar signos claros de diferenciación social entre los miembros de la burguesía. Las afinidades ideológicas y culturales compartidas por los usuarios de los gimnasios contribuyeron al desarrollo de prácticas y discursos emergentes relacionados con la higiene, la terapia, el autocontrol y el entretenimiento. Estos, basados en la actividad física, se convirtieron en un importante vehículo para la afirmación de clase.

De acuerdo con la Universidad de Antioquia (2006), en la antigua Grecia se celebraban competencias similares a los juegos olímpicos, y los gimnasios se consideraban centros para la formación en diversas áreas, incluyendo la educación, la salud y la instrucción militar. En particular, se enfocaban en actividades físicas dirigidas a niños y jóvenes. Estos gimnasios podían ser de carácter público o privado.

Según Torres et al. (2021), palabra "gimnasio" proviene del griego y significa "desnudez". Esto se debe a que los atletas que competían en la antigua Grecia lo hacían casi desnudos para resaltar la belleza de los cuerpos tanto femeninos como masculinos. Por otro lado, Barrantes (2020), señala que, en el siglo XIX, las ciudades experimentaron cambios significativos en términos sociales y económicos debido al surgimiento de maquinaria más avanzada, procesos industriales, y una jornada laboral más larga. Esto condujo a una vida

rutinaria y a la falta de espacios para el esparcimiento social.

Para abordar esta situación, figuras como Jhoann Friedrich Ludwig en Alemania, Pher Henrick en Suecia, Tomas Arnold en Inglaterra y Francisco Amoros en Francia se dedicaron a promover la expansión de gimnasios y deportes modernos. Crearon espacios para la práctica de actividades físicas al aire libre, como barras, paralelas, postes y andamios.

Friedrich (1776-1852), desempeñó un papel fundamental al fomentar la participación de jóvenes alemanes en actividades físicas con un enfoque en la competencia, sentando así las bases para la creación de gimnasios. Se puede observar que, a lo largo de la historia, los espacios donde se llevan a cabo actividades deportivas han experimentado cambios frecuentes y evolutivos. Estos espacios han incluido tanto áreas al aire libre como instalaciones cerradas, y se han especializado en una amplia variedad de deportes y actividades físicas.

Según Cortez et al., (2016), la primera máquina de ejercicio conocida como "*gymnasticon*" apareció en 1741. Fue inventada por el famoso fisiólogo y ortopedista francés Nicolás Andry. Además, Gustav Zander, un científico de profesión, presentó una serie de ejercicios físicos realizados con el uso de máquinas en 1876. Estas máquinas han experimentado una evolución constante con el paso del tiempo. A pesar de su alto costo, estas máquinas de ejercicio se comercializaron en más de 140 países.

La migración de alemanes y suecos a Estados Unidos en el siglo XIX introdujo el concepto de gimnasia. A partir de 1848, se comenzó a promover la realización de ejercicios de gimnasia en ciudades donde gran parte de la población tenía ascendencia alemana, como Ohio y Misuri.

En Estados Unidos, la Universidad de Harvard estableció el primer gimnasio en el año 1820. A partir de ese momento, muchas organizaciones, universidades, centros militares y escuelas primarias y secundarias comenzaron a construir sus propios gimnasios en sus instalaciones.

En Ecuador, la creación de instalaciones de gimnasios surgió como respuesta a la necesidad

de contar con espacios adecuados para realizar ejercicios. Estos gimnasios se han extendido por todo el país debido al reconocimiento generalizado, tanto por parte de la población como de diversas autoridades, instituciones educativas, médicos, terapeutas, padres de familia, maestros, adolescentes, y otros sectores, de los numerosos beneficios para la salud física y psicológica que brinda la práctica regular de ejercicio físico.

Hoy en día, existe una gran diversidad de gimnasios que varían en términos de sus objetivos y categorías. Estos gimnasios abarcan un amplio espectro, desde instalaciones muy grandes que incluyen áreas al aire libre hasta establecimientos más pequeños. Desde gimnasios de gran envergadura con infraestructuras completas incluso configuraciones más modestas en hogares particulares. Además, se encuentran gimnasios tanto públicos como privados, donde se llevan a cabo una variedad de disciplinas deportivas y actividades físicas.

Conjuntamente, con Moreno y Vargas (2020), se han propuesto y diversificado aún más alternativas para la realización de ejercicio, como centros deportivos, clases de baile terapia, talleres de deporte, arte y recreación. Sin embargo, los gimnasios son los que han experimentado un mayor auge en los últimos años, y los servicios que ofrecen se han expandido para incluir una variedad de actividades y servicios adicionales. Esto con el objetivo de satisfacer las necesidades de hombres y mujeres de diferentes edades.

Específicamente, la proliferación de gimnasios en la ciudad de Quito se debe al crecimiento de la población y a la falta de instalaciones adecuadas que satisfagan las necesidades de los usuarios. Esto ha generado un interés en satisfacer esta demanda insatisfecha.

1.2 Los gimnasios en la actualidad

En décadas pasadas, la finalidad de los centros de acondicionamiento físico experimentó un cambio significativo. En ese entonces, los gimnasios se centraban principalmente en aumentar la resistencia muscular y desarrollar la fuerza física. Las técnicas se enfocaban en

el fisicoculturismo y el fortalecimiento muscular, y la participación de las mujeres estaba limitada debido a la intensidad de las rutinas (Flores & Privat, 2017).

Con el tiempo, y con el objetivo de atraer a un público femenino más amplio, se introdujeron cambios en los gimnasios. Se crearon áreas específicas que combinaban ejercicios de gimnasia y acondicionamiento físico con música para hacer que las clases fueran más animadas. Además, se incorporaron aparatos que no solo fortalecían los músculos, sino que también ayudaban a moldear el cuerpo y quemar grasas, especialmente dirigidos hacia las necesidades de las mujeres.

En un principio, la nueva área de aeróbicos en los gimnasios era principalmente frecuentada por mujeres. Ellas veían en estas rutinas una forma de escapar del estrés de la vida diaria y de las ocupaciones cotidianas. Con el tiempo, esta tendencia cambió, y los hombres también comenzaron a participar en estas actividades, ya que encontraron en el ejercicio aeróbico una forma placentera de relajarse y mejorar su coordinación (Cortez y otros, 2016).

Además, a lo largo del tiempo, los gimnasios incorporaron rutinas, instructores y equipos especiales como bicicletas estáticas, cintas de correr, máquinas de pesas y escaladoras. En la actualidad, estos establecimientos ofrecen una amplia gama de actividades que van más allá de las rutinas comunes. También se han enfocado en proporcionar actividades que promuevan el bienestar mental, además del físico, con el objetivo de ayudar a los clientes a mejorar tanto su salud física como mental.

1.3 Estándar del servicio que ofrecen los gimnasios

Los gimnasios ofrecen una amplia gama de servicios que incluyen diversas actividades. Sus instalaciones están diseñadas cuidadosamente, teniendo en cuenta aspectos como la distribución, amplitud del espacio, ventilación, funcionalidad y limpieza. En estos lugares, los usuarios pueden participar en clases de aeróbicos, entrenamiento con pesas, bailoterapia y spinning.

La principal preocupación de estos establecimientos es brindar beneficios a la población. Para lograrlo, cuentan con instructores altamente capacitados en actividades físicas y con la experiencia necesaria para mejorar el rendimiento de los usuarios. Los horarios de las clases de aeróbicos y otras actividades físicas se adaptan a las necesidades y disponibilidad de tiempo de los usuarios, lo que les brinda la flexibilidad para elegir los horarios que mejor se ajusten a sus agendas (Barrantes, 2020).

En cuanto a la disponibilidad de equipos, la mayoría de los gimnasios cuentan con una amplia variedad de máquinas y aparatos de ejercicio, como pesas y otros dispositivos necesarios para el acondicionamiento físico. Estos equipos están diseñados para satisfacer las necesidades individuales de cada usuario y se ajustan a las rutinas de entrenamiento que les asignan los instructores.

Además, los usuarios tienen la flexibilidad de elegir la cantidad de clases y horas en las que desean ejercitarse durante el mes, todo incluido en el pago correspondiente. Las rutinas y actividades se llevan a cabo con disciplina y formalidad.

El costo de la membresía también otorga a los clientes el derecho de utilizar los equipos y maquinaria, así como participar en clases de aeróbicos, bailoterapia y spinning. En términos de instalaciones, la mayoría de los gimnasios cuentan con espacios bien diseñados y equipados para que los usuarios puedan realizar sus ejercicios de manera cómoda y eficiente. Se presta especial atención a la imagen y la higiene de estas instalaciones para garantizar la satisfacción de los clientes.

1.4 Gimnasio Smart Fit

El Sr. Edgar Corona inició su cadena de gimnasios con "BioRitmo" en un barrio de Sao Paulo, Brasil, en 1996. Trece años después, se inauguró "Smart Fit" como una versión de bajo costo, y este proyecto terminó siendo un gran éxito para su creador. El Sr. Corona, que

es ingeniero químico, había trabajado durante más de dos décadas en la empresa de azúcar y alcohol fundada por su abuelo paterno, la Usina Bonfim (Pedraz & Torrebadella, 2018).

Su objetivo era llegar a ser presidente de la compañía, pero sus planes se vieron frustrados cuando el consejo de la empresa decidió profesionalizar la gestión, alejando así a la tercera generación de la familia de la dirección. En medio de las disputas de poder, decidió renunciar. A los 40 años, se encontraba desempleado y decidió retomar un antiguo proyecto relacionado con una escuela de natación. Con el tiempo, esta idea se transformó en la primera academia "BioRitmo" en el barrio de Santo Amaro de Sao Paulo.

El proyecto se centró inicialmente en torno a una piscina, pero debido a la falta de experiencia, el Sr. Corona tuvo que lidiar con varios desafíos. La infraestructura tenía defectos arquitectónicos significativos, como la falta de divisiones adecuadas en las duchas y los baños para distinguir entre el área masculina y femenina. Como resultado, se realizaron varias innovaciones en el proyecto para transformar el espacio en un entorno limpio y sofisticado que se destacara entre todos los demás establecimientos de acondicionamiento físico en la localidad (Barrantes, 2020).

Posteriormente, el Sr. Corona identificó una necesidad importante en la población brasileña: la falta de acceso a gimnasios debido a los precios prohibitivos. Para abordar este problema, decidió democratizar los gimnasios, lo que permitió que un segmento más amplio de la población tuviera acceso a instalaciones de acondicionamiento físico asequibles. Esta iniciativa contribuyó significativamente a combatir el sedentarismo que afectaba a la población en ese momento.

Debido a esta visión, Corona viajó a Estados Unidos, donde se inspiró en modelos exitosos como el de Planet Fitness. Estos modelos se centraban en ofrecer precios bajos al eliminar la necesidad de profesionales deportivos que supervisarán constantemente las áreas de ejercicio, en lugar de eso, se utilizaron monitores de televisión para guiar a los usuarios. En la actualidad, estos monitores de televisión han sido reemplazados por una aplicación móvil

que los clientes pueden descargar en sus dispositivos, lo que les permite realizar un seguimiento de su progreso de manera autónoma. La aplicación ofrece una amplia gama de recursos, incluyendo más de 1000 videos con imágenes y descripciones detalladas de ejercicios, la capacidad de evaluar el consumo calórico, acceder a entrenamientos programados y realizar un seguimiento de las sesiones de ejercicio realizadas, entre otras funciones (Pedraz & Torrebadella, 2018).

En 1997, Edgar Corona se encontraba en una situación financiera precaria, sin clientes y sin recursos. Como resultado, se vio obligado a vender todas sus propiedades y buscar nueva financiación para respaldar la expansión de su marca. A lo largo del tiempo, con el apoyo de su esposa, quien se desempeñó como asesora de prensa de Bio Ritmo, la marca comenzó a tomar fuerza. En el año 2000, su esposa asumió el cargo de directora del grupo.

En el año 2007, el grupo Smart Fit tuvo que hacer frente a una nueva crisis debido a problemas en su sistema de gestión, lo que provocó un descontrol en las finanzas y puso en riesgo la quiebra de la empresa. Sin embargo, para el año 2010, la crisis económica fue superada, en gran parte gracias a la estrategia de expansión a varios países latinoamericanos, como México, Colombia, Ecuador, República Dominicana y Chile, a través de alianzas con diferentes marcas (Flores & Privat, 2017).

En el año 2017, la cadena de gimnasios Smart Fit ingresó a Ecuador de la mano del empresario Enrique La Motta, propietario de los centros *Phisique Wellness Club*. La empresa *Wellnessgrp S.A.* comenzó sus operaciones con su propia marca de gimnasios, "*Phisique Wellnessclub*", en el año 2003 en la ciudad de Quito. Ofreciendo membresías de gimnasio dirigidas a estratos económicos medio alto y alto, esta marca gestionaba un total de 5 locales ubicados en la ciudad de Quito, con un promedio de 4.500 socios activos de forma regular.

En 2017, se firmó un contrato con la empresa brasileña Bio Ritmo, propietaria de la marca Smart Fit a nivel de Latinoamérica. Smart Fit comenzó a ofrecer membresías mensuales dirigidas al estrato económico bajo. La marca Smart Fit inauguró su primer local en el año 2018 en la ciudad de Quito, y en la actualidad cuenta con 8 locales bajo esta marca en las

ciudades de Quito, Guayaquil y Manta, con un promedio de 30.000 socios activos de forma permanente. Estos locales están estratégicamente ubicados en centros comerciales de alto tráfico, lo que facilita a los clientes el acceso con horarios extendidos y estacionamiento disponible.

La organización interna de la compañía se estructura de manera lineal en el primer nivel, con las siguientes áreas reportando directamente a la Gerencia General: Finanzas, Talento Humano y Ventas. Además, existen Gerencias Operativas específicas para cada una de las Marcas: *Phisique Wellnessclub* y Smart Fit.

1.5 Características del servicio Smart Fit

1.5.1 Planes y servicios.

Al inscribirse en un plan Smart Fit, los usuarios tienen la opción de elegir entre dos tipos de planes de entrenamiento. El primero es el "Plan Smart", que permite a los miembros durante un mes completo utilizar todos los equipos y áreas del gimnasio para llevar a cabo su entrenamiento físico. Además, incluye acceso a una cuenta en "Smart Fit Go", donde se pueden encontrar rutinas de ejercicios, y a la aplicación móvil "Smart Fit APP", que ofrece rutinas personalizadas según los objetivos individuales de cada usuario.

El segundo plan de entrenamiento se llama "Plan Black", ofrece los mismos servicios que el anterior, pero con beneficios adicionales. Este plan permite a los miembros acceder libremente a cualquier gimnasio de la cadena Smart Fit en todo el mundo, brinda acceso a áreas de masajes y proporciona uniformes. Además, les permite invitar a un amigo para que los acompañe en sus sesiones de entrenamiento. Es importante destacar que el "Plan Black" tiene un contrato de permanencia de 12 meses, y en ambos planes existe un cargo anual por el mantenimiento del gimnasio.

1.5.2 Infraestructura del gimnasio Smart Fit.

Smart Fit, al ser una cadena de gimnasios, ofrece una amplia variedad de aspectos estéticos y físicos en sus instalaciones. Muchos de estos establecimientos se encuentran dentro de centros comerciales o complejos comerciales, por lo que no es posible proporcionar una característica general de la infraestructura de los gimnasios Smart Fit. Sin embargo, todos cuentan con áreas comunes, como:

Área de ejercicios cardiovasculares. Esta área incluye las tradicionales cintas eléctricas, máquinas elípticas, escaladoras, bicicletas estáticas, entre otras. Permite a los usuarios realizar entrenamientos tradicionales, ayudando en la pérdida de peso, controlando el gasto calórico y mejorando la salud cardiovascular y el estado físico. Los equipos se actualizan regularmente y siguen siendo de los más eficientes en el mercado.



Figura 1. Área de cardio Smart Fit
Fuente: Extraído de Smart Fit (2023)

Área de musculación. Una de las secciones principales que se encuentra en las instalaciones de Smart Fit es el área de musculación. Esta área está equipada con máquinas y equipos diseñados para realizar ejercicios de tonificación en diferentes partes del cuerpo, como las extremidades inferiores y superiores, la zona abdominal, la espalda baja, entre otras.



Figura 2. Área de musculación Smart Fit
Fuente: Extraído de Smart Fit (2023)

Área de peso libre. Smart Fit se destaca por contar con un área completa dedicada al entrenamiento con peso libre. Esta área está equipada con una variedad de accesorios que permiten a los usuarios ejercitar sus músculos con total libertad de movimiento. Esto significa que no están limitados a seguir un patrón o un sistema de poleas repetitivo, como ocurre en el área de musculación.



Figura 3. Área de peso libre Smart Fit
Fuente: Extraído de Smart Fit (2023)

1.5.3 Distribución de los locales Smart Fit a nivel nacional.

Smart Fit, la cadena de gimnasios más grande de Latinoamérica, ha logrado expandirse a nivel internacional desde su fundación. En el caso de Ecuador, la Franquicia Smart Fit fue introducida por el empresario ecuatoriano Enrique La Motta, quien firmó un acuerdo con la compañía brasileña en 2018. La Motta, propietario de los centros *Phisique Wellness Club*, tiene como objetivo establecer al menos 20 centros Smart Fit en Ecuador.

- **Plataforma**

El gimnasio se encuentra ubicado en la AV. Río Amazonas - Plataforma Financiera Norte, Quito, Código Postal – 17050, en un complejo que alberga instituciones del sector financiero. Actualmente, la construcción del complejo está en un 44.7% de avance y está previsto que albergue a 3,801 servidores públicos. Además de ofrecer instalaciones para el ejercicio, el lugar cuenta con diversas áreas diseñadas para el disfrute de los usuarios y de las personas que viven o trabajan en los alrededores. La zona cuenta con todos los servicios básicos y acceso al transporte público.



Figura 4. La plataforma Smart Fit
Fuente: Extraído de Smart Fit (2023)

La infraestructura del gimnasio Smart Fit ofrece una amplia gama de beneficios, ya que se encuentra ubicado en el centro comercial más prominente de la ciudad de Quito. Los clientes tienen acceso a estacionamientos privados, así como servicios de duchas y *lockers* para guardar sus pertenencias. Además, el gimnasio está equipado con maquinaria de última tecnología que permite a los usuarios disfrutar de un entrenamiento de calidad. También se proporcionan servicios de internet y diversas plataformas digitales que facilitan el entrenamiento de los usuarios.

- **El Recreo**

En agosto de 2018, Enrique La Motta inauguró una nueva sucursal del gimnasio Smart Fit en el centro comercial El Recreo, ubicado en el sur de la ciudad de Quito. La apertura de este local fue muy bien recibida por los residentes de la zona, logrando atraer a un total de 1,402 socios activos en el primer mes de funcionamiento.



Figura 5. El Recreo Smart Fit
Fuente: Extraído de Smart Fit (2023)

El centro comercial El Recreo, ubicado en Av. Pedro Vicente Maldonado - CC Recreo Quito, PC – 170601, ofrece todos los servicios básicos y cuenta con acceso a transporte público. Esta área se caracteriza por ser un lugar comercial, brindando servicios a las personas que residen en la parte sur del Distrito Metropolitano de Quito. El centro comercial se ha

convertido en un sitio estratégico para la recreación de las familias, proporcionando opciones de entretenimiento.

- **Quicentro**

En agosto de 2019, se abrió al público una nueva sucursal del gimnasio Smart Fit en el centro comercial Quicentro. Esta nueva ubicación atrajo a un total de 3,619 socios activos de Smart Fit desde su apertura. El Centro Comercial Quicentro Sur es un destacado centro comercial situado en la localidad de Quitumbe, al sur de Quito. Después del centro comercial "El Recreo", es el segundo centro comercial más grande de la ciudad y uno de los más grandes de toda América Latina. Está convenientemente conectado a la estación del Trole Morán Valverde, lo que facilita el acceso de los visitantes.



Figura 6. Quicentro Sur Smart Fit
Fuente: Extraído de Smart Fit (2023)

La dirección exacta del centro comercial es Av. Morán Valverde 1000, Quito 170146. Sus horarios de atención van desde la apertura hasta las 20:00 horas. El centro comercial Quicentro Sur fue inaugurado el 10 de agosto de 2010 y cuenta con 12 inquilinos ancla, así como con una amplia variedad de tiendas y servicios, llegando a un total de 350 establecimientos.

- **Portal Shopping**

En diciembre de 2019, se inauguró un nuevo gimnasio Smart Fit en la ciudad de Quito. Esta nueva ubicación se encuentra dentro del centro comercial Portal Shopping, situado entre las avenidas Panamericana Norte y Simón Bolívar. Al igual que todos los centros de entrenamiento de Smart Fit, este nuevo establecimiento fue muy bien recibido por los residentes de la zona.



Figura 7. El Portal Smart Fit
Fuente: Extraído de Smart Fit (2023)

Portal Shopping es uno de los ocho centros comerciales gestionados por *DK Management Services S.A.* esta estratégicamente ubicado en el extremo norte de la ciudad de Quito, ofrece una diversidad de tiendas que satisfacen las necesidades de su entorno y de los visitantes que lo frecuentan, la administración del centro comercial Portal Shopping se basa en un nuevo y

eficiente modelo de concesión comercial en el país. Portal Shopping cuenta con una amplia gama de establecimientos donde se puede encontrar un supermercado, servicios bancarios, opciones de entretenimiento, un patio de comidas y diversos servicios adicionales.

- **San Gabriel**

Smart Fit San Gabriel comenzó a operar en febrero de 2020 y logró atraer a 1929 socios en su apertura, antes de que la pandemia se desatara. Este nuevo establecimiento está ubicado en la Ave. Río Amazonas - Los Chillos Sangolquí, PC – 170804, en la conurbación urbana de Sangolquí, a solo 8 km de la Ciudad de Quito. La localidad se beneficia de la presencia de la Autopista General Rumiñahui, que desempeña un papel fundamental en el desarrollo económico al ser el principal enlace entre el centro de la Ciudad de Quito y las localidades del valle.



Figura 8. San Gabriel Smart Fit
Fuente: Extraído de Smart Fit (2023)

El centro gimnasio San Gabriel está equipado con tecnología de vanguardia, lo que permite a los residentes de la localidad realizar entrenamientos físicos de alta calidad. Esto brinda a las personas la oportunidad de mejorar tanto su salud física como mental.

- **Granados**

Para agosto del 2022 se da apertura a un nuevo centro de entrenamiento Smart Fit ubicado en el centro comercial granados entre las avenidas Los Granados y Ave. 6 de Diciembre - Granados Quito, PC – 170503, este nuevo establecimiento alcanzó un total de 4780 socios activos desde los inicios de su apertura.

El centro comercial Ganados Plaza se encuentra ubicado estratégicamente en el norte de la ciudad, en una zona que cuenta con todos los servicios básicos y accesibilidad al transporte público. En este sector, se puede encontrar una amplia variedad de establecimientos comerciales, así como lugares de entretenimiento para toda la familia.

El gimnasio Smart Fit de esta localidad está completamente equipado con una moderna infraestructura que brinda comodidad y seguridad a sus clientes. Los horarios de apertura son flexibles, lo que facilita que toda la familia pueda ejercitarse y mantener un estilo de vida saludable.



Figura 9. Granados Smart Fit
Fuente: Extraído de Smart Fit (2023)

- **Manta**

Para el 6 de enero del presente año, la Cadena Smart Fit dio apertura el nuevo establecimiento, En la provincia de Manabí, el establecimiento cuenta con un total de 3842 socios activos, está ubicado en el centro comercial “El Mall del Pacífico”, en la ciudad de Manta, Ecuador, es el centro comercial más grande de la zona. Fue inaugurado el 19 de abril de 2017, con una inversión de aproximadamente 200 millones de dólares.



Figura 10. Manta Smart Fit
Fuente: Extraído de Smart Fit (2023)

Este centro comercial cuenta con una construcción de 30,000 metros cuadrados y ofrece un amplio estacionamiento con capacidad para 1,500 vehículos. Con 136 locales, ocho salas de cine, numerosos negocios pequeños, un patio de comidas y áreas de restaurantes con vistas panorámicas a la playa de Murciélago.

La apertura del Mall ocurrió en un momento en que Manta se estaba recuperando lentamente del terremoto de 2016, por lo que la construcción del centro comercial contribuyó a generar empleo para muchos ciudadanos. Esto convierte al Mall del Pacífico en una infraestructura de alta gama que impulsa el turismo y los negocios en la zona.

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1 Análisis externo

Para realizar el análisis del entorno externo, se utilizará la herramienta PESTEL, la cual permite analizar la incidencia que tienen cada uno de los factores externos en el desarrollo y desenvolvimiento de la empresa. A continuación, se describen estos factores.

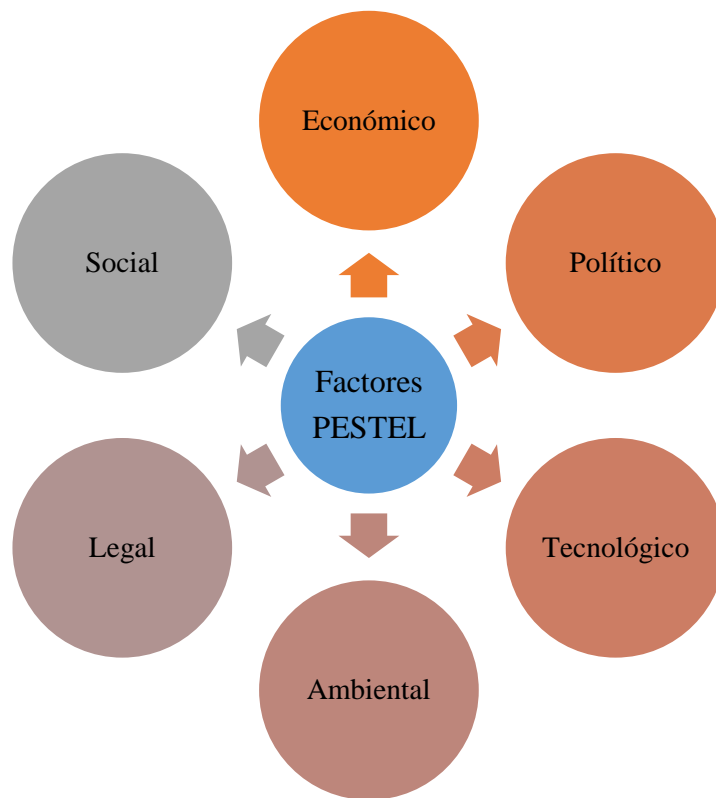


Figura 11. Factores externos
Fuente: (Mercado, 2022)

2.1.1 Factor político.

Los factores políticos permiten identificar cómo la intervención del gobierno puede afectar el desarrollo y crecimiento de una empresa mediante leyes y políticas que aplica el ente gubernamental.

En Ecuador, existen reglamentos específicos para las empresas, ya sean estas medianas, pequeñas o grandes, que se encuentran constituidas legalmente en el país. Estas empresas gozan de beneficios aplicables según sus características, la cantidad de trabajadores o los años de funcionamiento.

Por otra parte, el Estado ha establecido políticas que contribuyen al aumento de la demanda de los servicios deportivos. Según el SRI (2022), se ha observado un incremento en el desarrollo de actividades deportivas, así como en la adquisición de implementos y servicios relacionados con la actividad física. Estos gastos son considerados deducibles en la declaración de impuesto a la renta y favorecen la mejora y el mantenimiento de la salud.

Los ciudadanos o empresarios deberán presentar las facturas de compra por concepto de inscripción a gimnasios, contratación de entrenadores y adquisición de implementos deportivos. Las deducciones de gastos deportivos por salud promueven la emisión de comprobantes de venta y el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los comercializadores y empresas vinculadas al sector, así como contribuyen a la salud de los habitantes.

En cuanto al avance de la industria fitness en Ecuador, aún no ha alcanzado un nivel significativo en la economía nacional. Sin embargo, se observa un cambio en el estilo de vida de las nuevas generaciones a medida que pasa el tiempo, ya que buscan en el fitness una respuesta a esta necesidad insatisfecha. Esto se refleja en las cifras del informe de *Latin American Report*, realizado por la Asociación Internacional de Clubes para la Salud (IHRSA).

Según el informe, en 2016, la industria fitness facturó aproximadamente 6 millones de dólares en Latinoamérica. El estudio revela que se registraron 65,800 gimnasios en la región con un total de 19.9 millones de abonados. Brasil lidera en número de gimnasios en la región con 34,509, seguido de México con 12,376 establecimientos y Argentina con 7,910. En esta clasificación, Ecuador ocupa el séptimo puesto con 989 gimnasios. Esta información está basada en un informe realizado en 2021 por el *Latin American Report* de la Asociación Internacional de Clubes para la Salud (IHRSA).

En la actualidad, en las ciudades de Ecuador, especialmente en Quito, existe una gran cantidad de gimnasios que se llenan de gente en horas pico. Sin embargo, también se han desarrollado opciones alternativas a los espacios tradicionales con pesas y máquinas para desarrollar masa muscular, tonificar el cuerpo y perder grasa.

En el año 2018, se introdujo en Ecuador la franquicia brasileña de gimnasios de bajo costo llamada Smart Fit, la cual rápidamente ganó popularidad debido a su precio asequible de \$24,90 en el plan más básico, en comparación con otros gimnasios que tienen costos superiores a los \$35.

Juan José Acosta, líder de operaciones de Smart Fit en Ecuador, informó que la empresa ha tenido una buena acogida entre la población que busca combatir el sedentarismo. Según sus declaraciones en el artículo, registran diariamente entre 800 y 900 accesos en sus instalaciones (Telégrafo, 2018).

2.1.2 Factor económico.

De acuerdo con el resumen del Banco Central de Ecuador (2022), la economía ecuatoriana creció un 4.2% en 2021 después de experimentar una contracción del -7.8% en 2020. Este incremento fue impulsado por la variación positiva del Gasto de Consumo Final de los Hogares (10.2%) y la Formación Bruta de Capital Fijo (FBKF) (4.3%). Cabe destacar que el consumo de los hogares superó los niveles de 2019 o los niveles previos a la pandemia, lo que reviste gran importancia para la industria, ya que le permite mantenerse estable en el

sector.

En la actualidad, en Ecuador, la tasa arancelaria aplicada a la importación de máquinas de gimnasio es la más alta, lo que resulta en un encarecimiento de este servicio. Sin embargo, existen pocas regulaciones vigentes que se apliquen específicamente a las máquinas de gimnasio y otros equipos, lo que no obliga a aumentar los precios de los servicios para el consumidor final. Esto representa una ventaja competitiva importante en comparación con otras industrias que sí han visto afectada no solo su estructura de costos por producto, sino también la demanda del consumo de bienes o servicios específicos, lo que les obliga a buscar productos sustitutos para satisfacer sus necesidades.

Una fortaleza económica muy importante que tiene Smart Fit, en comparación con otras cadenas de gimnasios y en mayor escala con centros deportivos pequeños, es la tasa de cobro mediante tarjeta de crédito. Mientras que otros negocios cobran alrededor del 5% en comisiones y gastos por transacción, en la cadena Smart Fit, los usuarios pueden disfrutar de una tasa preferencial, lo que les permite formar parte de una marca de gran prestigio a nivel mundial y acceder a un servicio de calidad.

El dinero que destinan los consumidores es un factor importante en la evaluación de la canasta familiar, lo que influye en la mentalidad de las personas sobre lo fundamental que es la actividad física para mejorar su salud diaria y, de esta manera, generar un costo fijo en relación con sus salarios. Además, el crecimiento del país (PIB) influye en el aumento de las posibilidades de negocio, lo que repercute directamente en el nivel de cumplimiento mensual del pago de instructores y personal adicional en el gimnasio.

Por otra parte, la inestabilidad financiera en la que vive el país incide en la determinación y prosperidad de las personas. No obstante, la cadena de gimnasios ha presentado una tasa de crecimiento a la par con la inflación. Según el Banco Central del Ecuador (2022), la inflación acumulada en diciembre de 2021 se ubicó en 1.94%, mientras que en diciembre de 2020 fue de -0.93%. Esto generó, durante el año de la pandemia por el COVID-19, una interrupción del normal funcionamiento en los canales de comercialización y dificultades para el

abastecimiento uniforme de los productos hacia las familias. Sin embargo, el servicio que brinda Smart Fit no se ha visto afectado significativamente por la inflación, ya que es un servicio exclusivo dirigido a un segmento de la población en el que estos conceptos no influyen en su capacidad de adquisición. Considerando que gran parte de los clientes no ha tenido la necesidad de cancelar sus servicios.

- **Inflación**

Los gimnasios son uno de los negocios más afectados por la inflación récord registrada desde el inicio del año 2022. Según un estudio realizado por el Observatorio Sectorial DBK de Informa, filial, el sector del fitness ha experimentado un impacto "significativo" debido al aumento de los precios de las materias primas y la energía.

Por otra parte, la inflación récord y el incremento en los costos de las materias primas y la energía han afectado a diversos sectores de la economía, y el fitness no ha sido una excepción. Estos aumentos de precios impactan directamente en los costos operativos de los gimnasios, lo que resulta en una presión adicional sobre la rentabilidad.

De igual forma, los gimnasios dependen de una variedad de equipos, maquinarias y materiales para brindar servicios a sus clientes. Por lo tanto, si los precios de estas materias primas aumentan significativamente, los gimnasios se ven obligados a enfrentar mayores costos de adquisición y reposición de equipos, así como de mantenimiento.

Además, el incremento en los precios de la energía también puede impactar en los costos operativos de los gimnasios, ya que necesitan mantener sus instalaciones adecuadamente iluminadas, climatizadas y equipadas con equipos electrónicos. Ante este escenario, los gimnasios se han visto en la necesidad de ajustar sus estrategias de precios, realizar recortes de gastos o buscar formas de optimizar su eficiencia operativa para mitigar el impacto de la inflación y los aumentos de costos.

- **Tasa de desempleo**

La tasa de desempleo es un indicador importante para evaluar el estado del mercado laboral y puede tener un impacto en diversas industrias, incluida la industria del fitness. Analizando la información proporcionada sobre la tasa de desempleo en el primer trimestre de 2023, se establece la influencia que tiene en la industria fitness.

Según el informe emitido por el Banco Central del Ecuador (2023) en el primer trimestre del año 2023, la tasa de desempleo se ubicó en 3.8%, esto indica que un porcentaje relativamente bajo de la población económicamente activa está desempleada en ese período. Una tasa de desempleo baja generalmente implica que hay más personas empleadas y con ingresos disponibles para gastar en actividades como el fitness.

La tasa de empleo adecuado, que se ubicó en 34.9%, indica el porcentaje de personas que están empleadas en trabajos considerados adecuados en relación con su nivel de educación y habilidades, un mayor porcentaje de empleo adecuado podría ser favorable para la industria del fitness, ya que las personas con empleos adecuados tienden a tener mayores ingresos disponibles para invertir en su bienestar y en actividades relacionadas con la salud y el fitness.

Sin embargo, también es importante considerar la tasa de subempleo, que se ubicó en 20% en el primer trimestre de 2023, la tasa de subempleo se refiere a aquellos que están empleados en trabajos que no utilizan plenamente sus habilidades o que trabajan menos horas de las que desearían, esto afecta la capacidad de algunas personas para invertir en membresías de gimnasios o programas de acondicionamiento físico, ya que pueden tener menos recursos disponibles.

En resumen, la tasa de desempleo, la tasa de empleo adecuado y la tasa de subempleo influye en la industria del fitness de diversas maneras, una baja tasa de desempleo y una alta tasa de empleo adecuado indican un mayor poder adquisitivo y disposición para gastar en servicios de fitness, sin embargo, la presencia de una tasa de subempleo relativamente alta limita el gasto en actividades relacionadas con el fitness para algunas personas, considerándose como

una amenaza de alto riesgo.

2.1.3 Factor legal.

La situación legal y normativa actual para Smart Fit en Ecuador es favorable y no impone restricciones significativas en la operación de la cadena de gimnasios. Smart Fit opera bajo las normativas vigentes en el país, acogiéndose a las leyes y regulaciones relacionadas con su tipo de negocio y estructura organizativa.

No existen restricciones gubernamentales que prohíban o limiten la prestación de servicios deportivos en gimnasios, y Smart Fit opera de acuerdo con las leyes laborales, fiscales y comerciales aplicables en Ecuador. La empresa cumple con las obligaciones tributarias y laborales y está registrada como una entidad contribuyente ante la Superintendencia Nacional de Compañías y de Administración Tributaria (SRI).

Además, Smart Fit ha obtenido un amparo del Ministerio del Deporte en el año 2021, que le permite operar como un Club Deportivo Especializado Smart Fit plataforma. Esto puede proporcionar beneficios adicionales relacionados con la promoción del deporte y el acceso a ciertos programas y recursos respaldados por el (Ministerio Del deporte, 2021). Es decir, la cadena de gimnasios Smart Fit opera en un entorno legal y normativo favorable en Ecuador, lo que le permite ofrecer sus servicios sin restricciones significativas y cumplir con las obligaciones legales y fiscales correspondientes.

El artículo 28 de la Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI) de Ecuador establece un beneficio fiscal relacionado con la deducción del 100% de los gastos de publicidad y patrocinio realizados a favor de deportistas, programas y proyectos deportivos que estén previamente calificados por la entidad rectora competente en la materia. Esta deducción adicional se aplica al cálculo de la base imponible del impuesto a la renta (Registro Oficial Suplemento, 2017).

Para beneficiarse de este incentivo fiscal, es importante que los gastos de publicidad y

patrocinio cumplan con los requisitos y condiciones establecidos por la entidad rectora competente en deportes, y también se deben ajustar a lo dispuesto en el documento de planificación estratégica correspondiente.

Este tipo de incentivos fiscales puede ser beneficioso para las empresas que patrocinan actividades deportivas, ya que les permite reducir su carga tributaria al deducir ciertos gastos relacionados con el deporte. En el caso de Smart Fit u otras empresas que patrocinan deportes o eventos deportivos, el aprovechamiento de este beneficio fiscal puede contribuir a su estrategia de responsabilidad social corporativa y promoción de actividades físicas y deportivas en el país.

- **Base legal vigente de la industria fitness**

La base legal vigente que se aplica a la constitución y funcionamiento de los gimnasios fitness en Ecuador se compone de diversas leyes y regulaciones relacionadas con el comercio, la salud, la seguridad y otros aspectos relevantes. Algunas de las leyes y regulaciones clave que afectan a los gimnasios en Ecuador son las siguientes:

- Constitución de la República del Ecuador (2008). Establece los principios generales y los derechos fundamentales que se aplican a todas las actividades comerciales en el país, incluyendo el derecho a la salud y el bienestar, así como la libertad de emprendimiento y el acceso al trabajo.
- Ley de Compañías (2017). Regula la creación y operación de las empresas en Ecuador. Los gimnasios constituidos como empresas deben cumplir con los requisitos y procedimientos establecidos en esta ley.
- Ley de Defensa del Consumidor (2018). Establece los derechos y obligaciones de los consumidores y proveedores de servicios, incluyendo los gimnasios. Esta ley contiene disposiciones sobre publicidad, contratos, precios, calidad de los servicios y otros aspectos relevantes para la relación entre los gimnasios y sus clientes.
- Regulaciones Sanitarias. Estas regulaciones establecen las condiciones higiénicas y sanitarias que deben cumplir los gimnasios. Incluyen requisitos relacionados con la

limpieza, el mantenimiento, el control de plagas y otras medidas de seguridad sanitaria. Las regulaciones pueden variar según la jurisdicción.

- Normativas Municipales (2022). Cada municipio en Ecuador puede tener regulaciones específicas sobre el funcionamiento de los gimnasios en su jurisdicción. Estas normativas pueden abarcar aspectos como la zonificación, las licencias de funcionamiento, los requisitos de seguridad y otros aspectos relacionados con la operación de los gimnasios.

Es importante que los gimnasios cumplan con todas las leyes y regulaciones aplicables en su ubicación específica en Ecuador para garantizar su funcionamiento legal y seguro. Además, deben mantenerse al tanto de cualquier cambio en las regulaciones y ajustar sus operaciones en consecuencia para garantizar el cumplimiento continuo de las normativas vigentes.

2.1.4. Factor tecnológico.

Con la globalización tecnológica la nueva generación de implementos deportivos está captando la atención de la mayor parte de usuarios, considerado los aspectos innovadores que posee cada equipo, a la innovación se suma también los criterios de nuevas tendencias en relación al cuidado físico, lo que ha posibilitado la introducción a distintos sectores, como una alternativa a segmentos que buscan innovación única, es decir aquellos que desean reducir tiempos muertos, esfuerzos concretos y lograr cambios que resalten en el menor tiempo posible.

En este aspecto la cadena de gimnasios Smart Fit, cuenta con un aplicativo tecnológico como soporte del servicio que brinda al cliente, lo que significa una ventaja competitiva. Sin embargo, la data mundial que se encuentra en internet es amplia pero no necesariamente correcta y adecuada para los fines pertinentes, la cual ofrece descargas gratuitas de aplicativos y videos que distorsionan la percepción del cliente cuando se trata de asesoramiento directo o personalizado de acondicionamiento físico, corriendo el riesgo de terminar lesionado y sobre todo la pérdida de tiempo que no lo lleva a ningún lugar.

Por otra parte, el boom tecnológico de las redes sociales, junto con las nuevas herramientas

en tiempo real, permiten un mayor alcance hacia el segmento determinado, y así mismo mantienen en contacto directo con los clientes más exigentes, por tal razón, la cadena de gimnasios Smart Fit, implementa como soporte la herramienta digital Smart Fit Go, la cual se encarga de proporcionar servicios estandarizados de entrenamiento personalizado a los usuarios, donde puede encontrar clases en vivo toda la semana y Videos *On Demand* con acceso ilimitado, así como también, se presenta un plan Smart o Black, que el cliente podrá disfrutar de Smart Fit GO completamente gratis.

2.1.4.1Tecnologías complementarias.

Los gimnasios han incorporado diversas tecnologías para mejorar la experiencia de sus clientes y brindar servicios complementarios, algunas de las tecnologías incluyen, la conectividad a Internet; actualmente muchos gimnasios ofrecen acceso a Wi-Fi para que los clientes puedan acceder a Internet desde sus dispositivos personales mientras hacen ejercicio, permitiendo utilizar aplicaciones de seguimiento de ejercicios, reproducir música o videos, consultar redes sociales u otros contenidos en línea.

Así mismo las aplicaciones móviles, son utilizadas por algunos gimnasios, las cuales los clientes pueden descargar en sus dispositivos. Estas aplicaciones ofrecen funciones como programación de clases, seguimiento de progreso, consejos de entrenamiento, rutinas personalizadas y acceso a programas de ejercicio.

También muchos gimnasios cuentan con máquinas de ejercicio, como cintas de correr, bicicletas elípticas y bicicletas estáticas, que están equipadas con pantallas incorporadas. Estas pantallas ofrecen entretenimiento, como televisión, películas, música o aplicaciones de fitness interactivas para hacer el ejercicio más entretenido.

Los sistemas de audios otra tecnología que utiliza los gimnasios con sistemas de sonido integrado que reproducen música en el área de entrenamiento para crear un ambiente motivador, algunos gimnasios ofrecen la posibilidad de conectar dispositivos personales a través de Bluetooth para que los clientes puedan escuchar su propia música mientras hacen

ejercicio.

Los Sistemas de seguimiento y monitoreo, utilizan tecnología para ayudar a los clientes a realizar un seguimiento de su progreso, esto incluye el uso de pulseras o relojes inteligentes que registran la frecuencia cardíaca, el conteo de pasos, las calorías quemadas y otras métricas de entrenamiento, los datos se sincronizan con aplicaciones móviles o plataformas en línea para un análisis más detallado.

De igual forma la pantallas interactivas y clases virtuales son proyectadas en las áreas de entrenamiento, lo que permite a los clientes participar en clases guiadas por instructores profesionales sin la necesidad de una clase presencial, proporcionando ejercicios, rutinas y guías de entrenamiento visualmente. Es importante tener en cuenta que la disponibilidad de estas tecnologías puede variar según el gimnasio y su ubicación, siendo una ventaja potencial para la cadena Smart Fit.

2.1.5 Factor social.

En cuanto al factor social, las características geográficas de cada región afectan al escenario de clase, es decir no es lo mismo dar acondicionamiento físico en un sitio al aire libre o de pocas condiciones, que, en un edificio con todas las comodidades e infraestructura tecnológica en una mejor zona financiera de la ciudad, donde el usuario encontrará diferencias no solo en el tipo de atención sino en las distancias de ubicación y cobertura por parte del profesional fitness.

De acuerdo con los datos estadísticos investigados, el público segmentado y atendido por la cadena de gimnasios Smart Fit son personas que se encuentran en zonas anexas a los centros comerciales de la localidad, esto basándose en la disposición y ubicación estratégica en la que se encuentra cada centro comercial, el cual incluye un local de entrenamiento físico.

En el Distrito Metropolitano de Quito, los locales de red de Smart Fit se encuentran ubicados dentro de los centros comerciales más importantes tanto en la zona norte, centro y sur de la

ciudad, cuya dirección se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 1. Locales de red Smart Fit en Quito

Local de red Smart Fit	Dirección
Granados Plaza	Ave. De Los Granados y Ave. 6 de Diciembre - Granados Quito, PC – 170503
Megamaxi	Avenida 6 de Diciembre y Julio Moreno - Iñaquito Quito, PC – 171102
Plataforma financiera	AV. RIO AMAZONAS - Plataforma Financiera Norte Quito, PC – 170506
Portal Shopping	Ave. Panamericana Norte y Simón Bolívar - Portal Shopping Quito, PC – 170203
El recreo	Av. Pedro Vicente Maldonado - CC Recreo Quito, PC – 170601
San Gabriel	Ave. Río Amazonas - Los Chillos Sangolquí, PC – 170804
Quicentro sur	Avenida Morán Valverde - Quicentro Sur Quito, PC – 17070

Fuente: Smart Fit.com

El estilo de vida que tienen los habitantes de cada zona distrital es diferente, esto en relación al nivel económico para satisfacer las necesidades básicas y posterior a ello sus gustos y preferencias, por tal razón, las prioridades varían según su canasta familiar, limitando el monto que se destina al ahorro y/o actividad que no es de carácter primario.

Así mismo, las recientes tendencias generacionales han dado lugar que tanto hombres como mujeres en la actualidad se preocupan por su apariencia física y sobre todo su salud, a fin de verse y sentirse mejor en su entorno social, familiar y trabajo. Sin embargo, la inseguridad que se viven en la ciudad y a nivel nacional, ha incrementado el temor del ciudadano, por eso tienden a elegir una opción reconocida y segura dentro de la industria para ejercitarse, siendo Smart Fit una marca reconocida que inspira confianza y seguridad.

- **Distribución de la población de Quito**

La población del Distrito Metropolitano de Quito había alcanzado la cifra de 2.319.671

habitantes para el año 2010 según el censo de población y vivienda de ese año (INEC 2010). Con base en los datos arrojados durante tal proceso ha sido posible definir una proyección poblacional para los siguientes diez años, de forma que para el año 2020 el distrito contó con una población de 2.781.641 habitantes. La cifra se vio afectada por la magnitud de los procesos de migración internacional presentes en el territorio durante los últimos años.

Una estimación bajo los mismos parámetros ha permitido extender la proyección de la distribución de población entre el área urbana del distrito y sus treinta y tres parroquias rurales. La población conjunta de las treinta y dos parroquias urbanas suma un total de 2.011.388 de habitantes mientras que la población de las parroquias rurales suma en su conjunto es de 770.253 habitantes, tal como se muestra en la siguiente tabla.

	Año	Habitantes
Distrito Metropolitano de Quito	2010	2.319.671
	2011	2.365.973
	2012	2.412.427
	2013	2.458.900
	2014	2.505.344
	2015	2.551.721
	2016	2.597.989
	2017	2.644.145
	2018	2.690.150
	2019	2.735.987
	2020	2.781.641

Figura 12. Población de Quito
Fuente: Senplades (2022)

Con respecto a esta distribución, es importante mencionar que varias parroquias rurales del Distrito de Quito presentan características urbanas en la mayoría de su territorio. Por lo tanto, las cifras mencionadas previamente no representarían una distribución precisa entre población urbana y rural. Sin embargo, sí proporcionan una estimación de la cantidad de habitantes en las parroquias rurales. Información que se presenta a continuación.

Parroquia	2020	Parroquia	2020
ALANGASI	30.126	LA MERCED	10.427
AMAGUAÑA	38.642	LLANO CHICO	13.259
ATAHUALPA (HABASPAMBA)	2.362	LLOA	1.856
CALACALI	4.839	NANEGAL	3.275
CALDERON (CARAPUNGO)	189.123	NANEGALITO	3.759
CHAVEZPAMBA	995	NAYON	19.423
CHECA (CHILPA)	11.155	NONO	2.152
CONOCOTO	101.954	PACTO	5.960
CUMBAYA	39.085	PERUCHO	980
EL QUINCHE	19.946	PIFO	20.677
GUALEA	2.516	PINTAG	22.274
GUANGOPOLO	3.800	POMASQUI	35.914
GUAYLLABAMBA	20.141	PUELLARO	6.817
TUMBACO	62.043	PUEMBO	16.886
YARUQUI	22.179	SAN ANTONIO	40.196
ZAMBIZA	4.990	SAN JOSE DE MINAS	8.998
TABABELA	3.507	Área Urbana	2.011.388
DMQ (Total)	2.781.641		

Figura 13. Distribución de la población
Fuente: Senplades (2022)

- **Nivel de instrucción del Distrito Metropolitano de Quito**

Se estima que el nivel de instrucción en el área urbana de la población de Quito muestra que la mayoría de las personas tienen educación superior universitaria. El siguiente segmento más grande corresponde a aquellos con educación secundaria completa. Además, destaca un 2,3% de la población que ha obtenido un título de posgrado, tal como se muestra a continuación.

Nivel	Porcentaje %
Ninguno	1,2%
Centro de alfabetización	0,1%
Primaria	13,6%
Educación Básica	20,1%
Secundaria	23,6%
Educación Media	11,4%
Superior no Universitario	3,6%
Superior Universitario	24,1%
Post-grado	2,3%

Figura 14. Nivel de instrucción de la población
Fuente: Senplades (2022)

- **PEA del Distrito Metropolitano de Quito**

En cuanto a la distribución de la población según su capacidad y disposición para trabajar, se observa que, en 2019, la población en edad de trabajar representaba aproximadamente el 78,57%, mientras que, la población menor de 15 años de edad era del 21,43%. Dentro de este contexto, la población económicamente activa (PEA), es decir, aquella parte de la población en edad de trabajar y con capacidad y disposición para hacerlo, se situaba en torno al 50,14%. Esto significa que aproximadamente la mitad de la población de la ciudad se encontraba en este segmento. Según las proyecciones de población del INEC para el área urbana en 2019, se estima que la PEA en Quito sumaba alrededor de 1.008.510 personas, tal como se muestra a continuación

Año	PET%	menor a 15 años %	PEA %
2010	79,27	20,73	48,27
2011	76,15	23,85	46,22
2012	79,38	20,62	48,75
2013	75,09	24,91	46,27
2014	74,94	25,06	47,57
2015	73,76	26,24	47,10
2016	74,06	25,94	48,63
2017	74,79	25,21	47,63
2018	78,57	21,43	48,21
2019	78,57	21,43	50,14

Figura 15. PEA de Quito
Fuente: Senplades (2022)

Al analizar la evolución de estos segmentos de la población, se observa que la Proporción de la Población en Edad de Trabajar (PET) ha experimentado fluctuaciones, oscilando entre el 79% y el 73% de la población total. Por su parte, la población menor de 15 años ha mostrado variaciones entre el 20% y el 26% de la población total. Se registró un aumento desde el año 2010 hasta el 2015, seguido de una disminución desde ese mismo año. En cuanto a la Población Económicamente Activa (PEA), se ha mantenido en un rango entre el 47% y el

50% de la población total (INEC, 2019).

2.2 Análisis del micro entorno

Para analizar las variables que más afectan el servicio, se utilizará la metodología de las cinco fuerzas de Michael Porter (1998), el cual proporcionará un análisis de la industria detallado, evidenciando que el entrenamiento funcional surge como una alternativa de solución en tiempos donde la obesidad y el estrés son los problemas de salud más frecuentes, con el fin de proporcionar nuevas alternativas para que el usuario pueda combatir los problemas de salud; los componentes de las 5 fuerzas de Porter se detallan a continuación

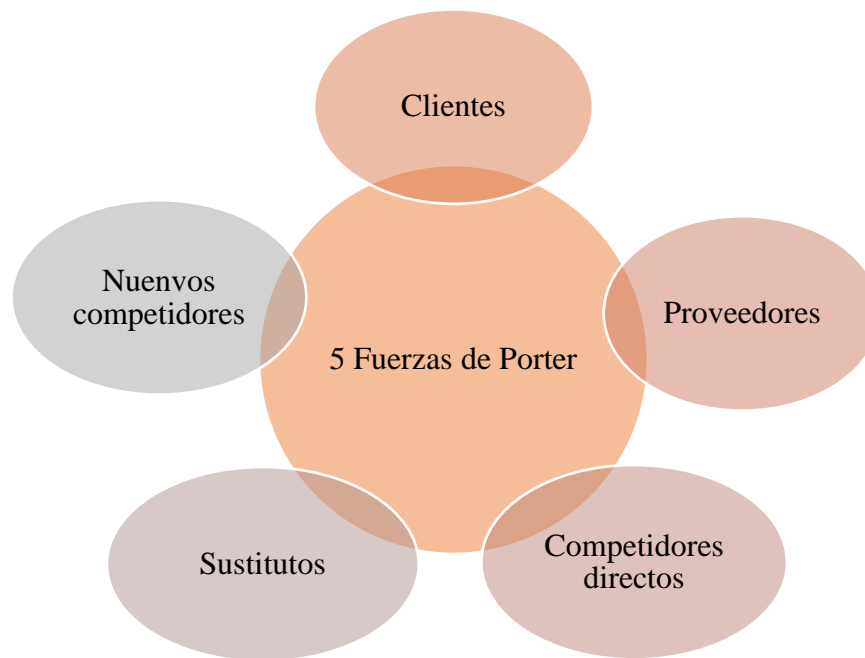


Figura 16. Análisis del microentorno
Fuente: (Mercado, 2022)

2.2.1 Clientes.

Para el desarrollo del negocio, la cadena Smart Fit, considera como nicho de mercado a las personas que no tienen la amplia experiencia en entrenamiento físico, que nunca han asistido a un gimnasio, ya sea por falta de tiempo, recursos económicos o por conocimiento en el manejo de los equipos y planes de entrenamiento, cuyos aspectos ha brindado a Smart Fit la

ventaja competitiva en el sector.

En este sentido el enfoque del gimnasio puede variar según su estrategia comercial y la ubicación específica del establecimiento. Sin embargo, en general, los gimnasios suelen dirigirse a un amplio espectro de clientes que buscan mejorar su estado físico, mantenerse activos y adoptar un estilo de vida saludable, ciertos grupos de clientes que suelen ser objetivo del gimnasio incluyen:

- Adultos, jóvenes y jóvenes profesionales, este grupo demográfico está interesado en mantenerse en forma, desarrollar músculos, perder peso y mejorar su salud general.
- Personas mayores, los gimnasios también se dirigen a personas mayores que buscan mantenerse activas y mejorar su calidad de vida a través de ejercicios adaptados a sus necesidades y capacidades.
- Mujeres, la cadena se enfoca en atraer a mujeres y ofrecer programas específicos para ellas, ya sea con clases grupales, entrenamiento de fuerza, ejercicios cardiovasculares o programas de pérdida de peso.
- Personas interesadas en el bienestar mental, en este aspecto también se enfoca en ofrecer clases u otras actividades que promuevan la relajación y el equilibrio emocional.
- Deportistas y atletas, están orientados a deportistas y atletas que buscan entrenamiento específico para mejorar su rendimiento en un deporte o disciplina en particular.

Es importante destacar que estos grupos de clientes son solo consideraciones y que el gimnasio tiene su propia estrategia de marketing y enfoque de clientes. Por lo que es posible que los gimnasios se especialicen en un grupo específico, como propuesta más amplia para atraer a diferentes segmentos de la población.

En este aspecto se considera que los clientes cuentan con un alto poder de negociación, ya que los usuarios poseen gran variedad de servicios opcionales y productos sustitutos como centros especializados fitness y clubs alternativos dentro de la localidad donde se encuentren ubicados.

2.2.2. Proveedores.

Entre los principales proveedores que se considera para el mejoramiento operativo de la cadena de Smart Fit, están los provisosres de equipamiento deportivo, material publicitario, oficina central, equipos utilitarios y alianzas comerciales, entre otros, en este factor se puede considerar que el poder de negociación de los proveedores en los elementos de implementación es alto, ya que dentro del país no se cuenta con empresas proveedoras fabricantes que equipos de gimnasio de alto tráfico , por lo que es necesario importar los implementos de diferentes países extranjeros, lo que incrementa el costo y gasto operativo, disminuyendo con ello la rentabilidad.

Los principales proveedores de equipo de gimnasios de la red de Smart Fit se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 2. Principales proveedores

Equipo de gimnasio	Empresa fabricante	País exportador
Línea completa	Technogym	Italia
Caminadoras Movement	Brudden fabrica	Brasil
Línea completa (Matrix)	Johnson fitness	China
Línea completa	Lifefitness	Estados Unidos

Fuente: Cadena de Gimnasios Smart Fit.

Adicional a esto la industria del fitness cuenta con diversos proveedores que suministran productos, servicios y equipamiento para gimnasios y centros de entrenamiento, en este aspecto la cadena Smart Fit cuenta con algunos de los proveedores más comunes:

- Proveedores de accesorios y vestimenta deportiva
- Distribuidores de suplementos nutricionales
- Proveedores de software y aplicaciones de gestión
- Proveedores de música y entretenimiento
- Empresas de servicios de limpieza y mantenimiento

Los proveedores de productos de limpieza para el gimnasio son los encargados de mantener limpios y en buen estado las instalaciones de los gimnasios, realizando servicios de limpieza regular, mantenimiento de equipos y reparaciones necesarias, estas empresas se detallan a continuación:

- Martimpez
- Serec
- Prohigiene

Al ser un sector altamente competitivo para la cadena representa un bajo poder de negociación, ya que existen diversas empresas proveedoras de productos y suministros de limpieza.

2.2.3 Competidores directos.

En este aspecto se considera como competidores directos de la cadena de Smart Fit a todos los participantes que intervienen en el desarrollo de las actividades físicas, tales como gimnasios y salas para deportes, instructores reconocidos e independientes, actividades físicas proporcionadas al aire libre.

Sin embargo, debido al gran reconocimiento de la red Smart Fit, este componente cuenta con una baja rivalidad debido a que se considera como una opción única de negocio por los beneficios del servicio que el usuario puede acceder dentro de la cadena.

2.2.4 Productos sustitutos.

La cadena Smart Fit, al ser una franquicia de gimnasios *low-cost*, puede tener varios productos sustitutos en la industria del fitness, estos productos ofrecen alternativas a los servicios y beneficios que brinda Smart Fit, pero pueden tener características diferentes o apuntar a diferentes segmentos de mercado. Algunos posibles productos sustitutos de la cadena Smart Fit podrían ser:

- Gimnasios de gama alta, ofrecen instalaciones más lujosas, servicios adicionales como spas, saunas, clases exclusivas, entrenadores personales y programas personalizados. Los clientes que buscan una experiencia más *premium* y están dispuestos a pagar un precio más alto pueden optar por estos gimnasios.
- Gimnasios especializados, se centran en actividades o enfoques de entrenamiento específico, como entrenamiento de fuerza, yoga, artes marciales, *crossfit*, pilates, entre otros. Estos gimnasios ofrecen programas y servicios especializados para personas que tienen intereses y objetivos específicos en el fitness.
- Entrenamiento en el hogar, con el crecimiento de la tecnología y las plataformas en línea, cada vez más personas están optando por el entrenamiento en el hogar. Aplicaciones y plataformas como *Peloton*, *Beachbody On Demand* y *Fitbit Coach* brindan programas de ejercicios en video, entrenamientos en vivo y seguimiento de la actividad física desde la comodidad del hogar.
- Actividades al aire libre, para aquellos que prefieren estar al aire libre, pueden optar por actividades como correr, andar en bicicleta, hacer senderismo, practicar deportes al aire libre, etc. Estas actividades no requieren membresía de gimnasio y permiten disfrutar de la naturaleza y el aire libre mientras se realiza ejercicio.
- Otros servicios de fitness y bienestar. además de los gimnasios, existen otros servicios y productos relacionados con el bienestar y la salud, como estudios de yoga, centros de bienestar, entrenadores personales a domicilio, aplicaciones de meditación y mindfulness, entre otros.

En cuanto a los productos sustitutos existentes en el mercado del fitness y que pueden afectar el progreso económico de los locales de la cadena Smart Fit, se considera a los salones de barrio, academias deportivas, disciplinas fitness populares, actividades en municipalidades, no obstante, por considerarse de bajo costo para los usuarios este factor se convierte en una amenaza de alto riesgo debido a la facilidad con que el público puede cambiar su opción y precios relativamente bajos.

2.2.5 Rivalidad y nuevos competidores.

La inestabilidad económica del país y la baja apertura a un empleo fijo, ha generado que a diario nuevos emprendimientos se proliferen, con nuevas y novedosas propuestas empresariales, a costos más competitivos, sin embargo, no existe información específica de otras cadenas de gimnasios que desean ingresar al mercado ecuatoriano o competir con Smart Fit. No es posible proporcionar datos actualizados sobre la situación actual del mercado de gimnasios en Ecuador.

Sin embargo, en términos generales, es común en la industria del fitness que haya competencia y la posibilidad de nuevos competidores en un mercado en crecimiento. Las barreras de entrada en el negocio de los gimnasios pueden variar según diversos factores, como la inversión requerida para establecer y operar un gimnasio, la disponibilidad de ubicaciones adecuadas, la construcción de una base de clientes leales, la gestión eficiente de costos y el desarrollo de una propuesta de valor única.

Además, las regulaciones y requisitos legales también influyen en las barreras de entrada en el mercado de gimnasios, tales como licencias, permisos de construcción, cumplimiento de normas sanitarias y de seguridad, y requisitos de capacitación para el personal, no obstante, la información sobre la competencia y las barreras de entrada en el mercado de gimnasios en Ecuador está sujeta a cambios y puede variar según la ubicación y las condiciones específicas de mercado, ofertando servicios piramidales o multiniveles deportivos, sin embargo, la limitada capacidad de financiamiento no proporciona al usuario la infraestructura y el equipamiento deportivo de la calidad de la cadena Smart Fit, por lo que este factor representa una baja amenaza, ya que para alcanzar la calidad de negocios similares, es necesario contar con un alto conocimiento del rubro, con una gran base de clientes en los sectores considerados como mercado objetivo.

- **Análisis de la industria**

En este sector los planes operativos de las empresas del entorno pueden obligar a mover

precios de venta, además los costos de mantenimiento operacional también aumentan, por ello es importante que se detecte a tiempo las barreras y el impacto que causan las reacciones de los fabricantes de implementos e insumos deportivos con la finalidad minimizar los riesgos de pérdidas de rentabilidad y competitividad.

La industria fitness no deja de desarrollarse de forma constante, a diario explora de nuevas fórmulas para el acondicionamiento corporal óptimo, con el fin de lograr una mejor calidad de vida para los participantes, por lo tanto, la cadena de gimnasios y demás centros de entrenamiento se ha visto afectada por distintas variables de mayor significancia donde el único beneficiado es el cliente, debido a las múltiples opciones que tiene a su alcance.

Según los datos del INEC (2022), En Ecuador, el 76% de personas de 5 a 17 años, a diciembre de 2021, tiene una actividad física insuficiente, es decir 3.4 millones, es decir que la gran mayoría de ecuatorianos no realizan algún tipo de actividad física o que requiera esfuerzo con regularidad, sin embargo, el 24% de la población dedicado al acondicionamiento físico suele ser un motivador increíble para quienes están vinculados de primera mano al negocio del fitness. Por lo que la industria tiene una alta probabilidad de crecer significativamente, considerando las modalidades con las que opera la cadena Smart Fit ha logrado sumar a su cartera de clientes activos de forma consistente cada año.

Por otra parte, el comportamiento de la industria presenta un competencia dura y desleal que busca captar mejores cuotas de mercado entrando a una guerra de precios, esto se debe a que los altos costos fijos de las cadenas no permiten obtener un mayor crecimiento de rentabilidad, sin embargo, Smart Fit buscará reforzar el reconocimiento de marca y lograr una renta sostenible sin afectar la estructura de precios actuales, ofreciendo a los socios a largo plazo un mejoramiento de los costos por la ampliación de planes.

2.3 Identificación de factores externos

2.3.1 Matriz de evaluación externa EFE.

Para la identificación de factores externos se utilizará la matriz de evaluación EFE, la cual permitirá llegar a un consenso del diagnóstico del entorno, a fin de evidenciar las variables del ambiente directo e indirecto que influyan en gran medida a la industria fitness, de tal forma que se logre clasificar el posible impacto de dichas variables en términos favorables o desfavorables para la cadena Smart Fit.

Tabla 3. Matriz EFE

	Factor Clave de Éxito	Peso	Calificación	Valor Ponderado
	Oportunidades			
O1	Tasa Creciente del Mercado	0,06	4	0,24
O2	Movilización por los Sano	0,20	2	0,40
O3	Demanda Insatisfecha	0,10	2	0,20
O4	Regulación de la Ley en favor del deporte	0,10	3	0,30
	Total, Oportunidades			1,14
A1	Constante actualización del equipo tecnológico	0,09	4	0,36
A2	Ingreso de Nuevos Competidores	0,06	4	0,24
A3	Tráficos en Hora Pico	0,15	2	0,30
A4	Inestabilidades económicas	0,15	2	0,30
A5	Baja capacidad adquisitiva de la población	0,15	2	0,30
	Total, Amenazas			1,50
	1,00			

Fuente: Análisis externo

En resumen, la viabilidad empresarial evaluada presenta resultados positivos para la cadena Smart Fit, ya que cuenta con la capacidad para generar fondos y financiar el crecimiento sostenido que se proyecta a futuro, inclusive en mediano y largo plazo las ventas se estiman mucho más fuertes por la evolución del sector.

2.4 Análisis interno

El diagnóstico interno es el proceso que permite identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, o unidad de estratégica, el análisis está integrado por las siguientes variables (Bravo et al.,2019).

2.4.1 Gerencia estratégica.

Este factor se constituye como el responsable de gestionar la eficiencia de los componentes internos de la organización, tales como la planeación, organización, motivación, recurso humano y control, con el fin de determinar las acciones estratégicas necesarias para lograr el éxito de cada una de ellas.

En este aspecto, la capacidad directiva que tiene la gerencia estratégica de la cadena de gimnasios Smart Fit, constituye una fortaleza para el desarrollo operativo, dado que, factores importantes como la toma de decisiones se lo realiza por medio del gobierno corporativo, el cual lo preside la junta de accionistas.

La imagen corporativa con la que cuenta y la velocidad de respuesta a los cambios se caracterizan de forma positiva a la diligencia de cada uno de los gerentes nombrados en cada local de la red Smart Fit. Por otra parte, la mayor debilidad que presenta la red de gimnasios es la gestión de cobros de los planes operativos, siendo estos aspectos financieros y administrativos que se pretende mitigar en el presente proyecto.

2.4.2 Capacidad competitiva.

La capacidad competitiva toma en cuenta la calidad de los servicios que se oferta, lo precios, la participación en el mercado, y demás factores relacionados con el área comercial de la entidad.

En este aspecto, la participación que presenta la cadena de gimnasios Smart Fit es alta ya que

cuenta con un gran reconocimiento no solo a nivel nacional sino también internacional, lo que le da una ventaja competitiva en relación a otros establecimientos de entrenamiento deportivo.

Una de las características positivas que posee los gimnasios de la red de Smart Fit es la infraestructura física y tecnológica, la cual brinda grandes beneficios a los usuarios, satisfaciendo sus necesidades y expectativas en cuanto al acondicionamiento físico y la seguridad de cada cliente, por lo que este aspecto se considera como una fortaleza para el desarrollo de la cadena.

2.4.3 Capacidad técnica y tecnológica.

En la capacidad técnica y tecnológica de la cadena de gimnasios Smart Fit, permite analizar aspectos como el proceso operativo, la infraestructura tecnológica, la exclusividad y la innovación de los procesos, la ubicación física, el acceso a los servicios públicos etc.

En cuanto al desarrollo del proceso operativo que se efectúa dentro de la red de gimnasios se estableció que cada área ejecuta planes y proyectos, los planes son generados al inicio de cada mes, mismos que son presentados a la gerencia general para ser validados por todo el equipo de trabajo, tanto en su aprobación como en el informe del nivel de avance de cada proyecto.

El equipo de trabajo demuestra un nivel de integración y coordinación con el personal de otras áreas, mantenido un entorno laboral y comunicación eficiente, así mismo, los planes y proyectos son flexibles y se ajustan de acuerdo a las exigencias del cliente, caracterizando a la cadena por su efectividad operativa y cumplimiento de programas que entrega en favor de los usuarios.

La tecnología utilizada en la operación de los gimnasios es altamente competitiva, cuenta con una buena capacidad de innovación tecnológica, sin embargo, para la empresa representa un reto que le puede generar costos mayores, dado que el avance tecnológico deja obsoleta a las

maquinas e implementos en menor tiempo de vida útil, obligándolos a invertir en nueva maquinaria e implementos deportivos de última tecnología de forma constante para satisfacer las expectativas de los usuarios, lo que al mismo tiempo puede considerarse como una debilidad.

Sin embargo, al analizarse las capacidades técnicas y tecnológica que posee la red Smart Fit, se puede apreciar que se constituyen en una relativa fortaleza para el desarrollo de las actividades operativas y administrativas de la entidad.

2.4.4. Capacidad de talento humano.

Entre los factores que se analiza como parte de la capacidad del talento humano es el ambiente interno de la red de gimnasios Smart Fit, entre los más relevantes está el nivel de conocimientos académicos de los colaboradores, la experiencia técnica, la estabilidad laboral, el nivel de remuneración, la capacitación y motivación que reciben los mismos por parte de la empresa.

En este aspecto, se identificó que el personal que opera dentro de cada local cuenta con un alto grado de experiencia en el desarrollo de sus actividades, lo que les permite tener un buen desempeño en su trabajo diario. Los responsables de las jefaturas de expansión se encargan de establecer, planificar y ejecutar los programas de capacitación y reclutamiento del personal nuevo, así como de evaluar el proceso de apertura de nuevos locales.

En cuanto a la motivación, se identificó que la gerencia de cada local los estimula para que desarrollen al máximo sus habilidades y así puedan realizar sus actividades con mayor rendimiento, además de crear un entorno laboral favorable para su desempeño.

Así mismo, la empresa proporciona diversos beneficios como reconocimiento a sus trabajadores, entre los cuales esta, planes de alimentación, salud, planes de créditos y ahorro futuro, préstamos por antigüedad, flexibilidad laboral, descuentos en las tiendas más reconocidas del país entre otros.

En cuanto a la estabilidad laboral, se considera que la entidad cumple con todos los reglamentos emitidos por el Ministerio de trabajo, como también por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, asegurando a sus trabajadores, y cancelando sus haberes en el tiempo y condiciones establecidas en el contrato laboral.

2.4.5. Capacidad financiera.

Para conocer la capacidad financiera que tiene la cadena Smart Fit, se realizará un análisis comparativo de los ingresos costos y gastos generados de las operaciones de la entidad en el presente periodo, contrastándole con los años anteriores, los cuales se detalla a continuación.

- **Ingresos**

Según el informe anual emitido por la gerencia general de la empresa, se puede constatar que el total de ingresos de Smart Fit percibidos durante el 2022 fue de \$6.626.791, con un crecimiento del 73% vs. 2021 (\$3.836.271) y un 12% por encima del presupuesto (\$5.895.966), mientras que, para el primer semestre del 2023, la cadena presenta un valor de \$4.431.397, tal como se muestra en la siguiente figura.

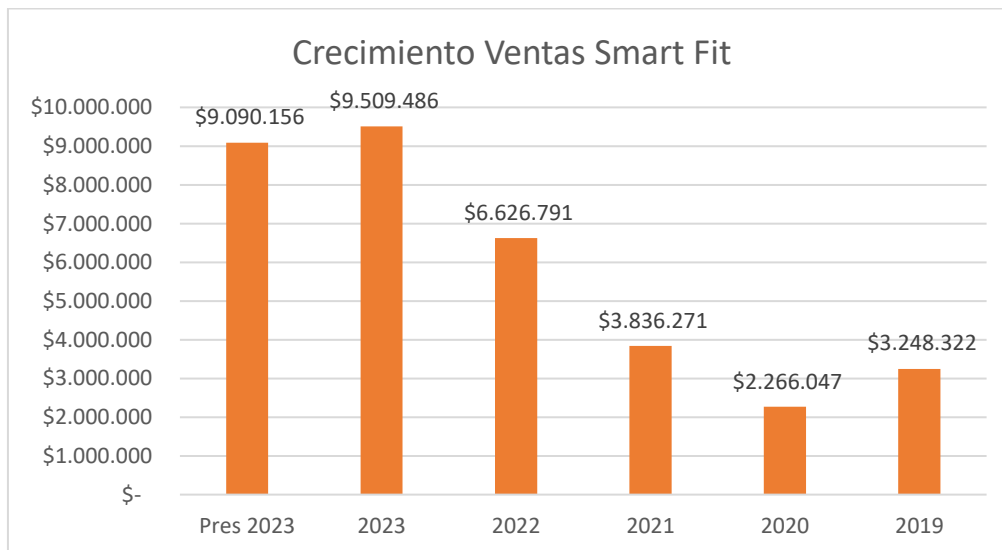


Figura 17. Crecimiento de las ventas de Smart Fit

Fuente: Informe Anual Smart Fit (2022)

El ingreso de las ventas para el primer semestre del año 2023 se presta en mayor medida en el local ubicado en el centro comercial Granados, con un total de 1455,03, mientras que el local con ventas más bajas se presta en el local el Pacífico con un valor en ventas de 839.011, cuya información se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 4. Ventas del año 2023

LOCAL	PLATAF	RECREO	QUIC.	PORTAL	SAN GAB.	SAN MAR.	GRAN.	PACIFICO	AMB.	MEGA UIO	CUENCA	TOTALES
PRES 2023	\$ 1.359.192	\$ 1.123.133	\$ 967.216	\$ 1.235.610	\$ 1.301.753	\$ 809.206	\$ 1.455.036	\$ 839.011				\$ 9.090.156
2023	\$ 1.355.794	\$ 1.160.124	\$ 947.646	\$ 1.174.000	\$ 1.313.850	\$ 824.081	\$ 1.523.241	\$ 756.565	\$ 272.087	\$ 182.099	\$ 16.674	\$ 9.509.486
2022	\$ 1.281.691	\$ 987.111	\$ 828.817	\$ 1.040.569	\$ 1.160.975	\$ 612.915	\$ 714.714					\$ 6.626.791
2021	\$ 926.771	\$ 702.969	\$ 534.723	\$ 740.409	\$ 731.138	\$ 200.262						\$ 3.836.271
2020	\$ 696.200	\$ 586.268	\$ 390.593	\$ 442.713	\$ 150.273							\$ 2.266.047
2019	\$ 1.711.125	\$ 1.272.574	\$ 264.623									\$ 3.248.322
2018	\$ 1.138.600											\$ 1.138.600

Fuente: Informe Smart Fit (2023)

- **Número de clientes activos**

En el 2022, el número de clientes activos alcanzó un total de 25 721 socios activos, mientras que para el primer semestre del 2023 este número se aumentó a un total de 27.727 usuarios de los gimnasios Smart Fit en todos los gimnasios del Distrito Metropolitano de Quito, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 5. Clientes activos

AÑO	2018	2019	2020	2021	2022	2023	METRAJE	SOCIO/m ²
PLATAFORMA	4.479	4.911	3.329	3.864	4.000	4.333	1.055	4,11
RECREO	1.402	4.670	2.778	3.250	3.794	4.149	1.250	3,32
QUICENTRO		3.619	2.034	2.775	2.993	3.268	1.045	3,13
PORTAL		2.534	3.002	3.368	3.678	4.106	1.450	2,83
SAN GABRIEL			1.929	3.435	3.911	4.116	1.237	3,33
SAN MARINO				2.124	2.567	2.924	1.170	2,50
GRANADOS					4.778	4.831	1.358	3,56
MANTA						3.842	1.258	3,05
AMB.						2.896	1.345	2,15
MEGA UIO						2.941	1.450	2,03
CUENCA						2.397	1.230	1,95
TOTAL	5.881	15.734	13.072	18.816	25.721	27.727	8.565	3,24

Nota: En la tabla 4 se presenta la evolución de los socios activos que ha tenido Smart Fit, desde el

- **Análisis de costos y gastos**

Los costos y gastos totales de *Wellnessgrp S.A.* en 2022 fueron \$8.028.080, un 9% más que el presupuesto (\$7.366.569) y un 41% por encima de los costos y gastos del 2021 (\$5.699.971). Esto se debió principalmente a la apertura del local de Granados y a la recuperación en los aforos al 100%.

En el 2021, el peso de nómina y arriendos sobre ventas fue de 34% y 13% respectivamente, sumando un total de 47%. Dichos rubros son los costos y gastos de mayor relevancia frente a las ventas en *Wellnessgrp S.A.* En el 2022, el valor de nómina/ventas se redujo al 28%, producto del incremento en las ventas y un crecimiento controlado del personal; por otro lado, el valor de los arriendos se incrementó al 17%, debido a las condiciones contractuales, como consecuencia directa de la operación con aforos completos en los locales tanto de Smart Fit como de *Phisique*.

- **Resultados del negocio Smart Fit**

El 2022 marcó un importante resultado para las dos líneas de negocio. Smart Fit creció el 73%. El EBITDA/Ventas de Smart Fit ascendió del 31% en 2021 al 38% en el 2022, para el año 2023 el EBT/Ventas presenta un incremento del 24,01% alcanzado en el 2022 a un porcentaje de aumento del 27, 80% para junio del presente año, el detalle de estos resultados se presenta a continuación.

Tabla 6. Resultado de ingresos Smart Fit

	Pres 2023	2023	2022	2021	2020	2019
VENTAS	\$ 9.090.156	\$ 9.509.486	\$ 6.626.791	\$ 3.836.271	\$ 2.266.047	\$ 3.248.322
C&G (Dep&Am&Int)	\$ 4.505.539	\$ 5.369.760	\$ 3.342.342	\$ 2.076.515	\$ 1.278.490	\$ 1.582.414
ADMIN (Dep&Am&Int)	\$ 939.591	\$ 781.786	\$ 741.225	\$ 555.505	\$ 637.984	\$ 402.067
EBITDA	\$ 3.645.026	\$ 3.357.940	\$ 2.543.225	\$ 1.204.251	\$ 349.573	\$ 1.263.841
EBITDA/VENTAS	40,10%	35,31%	38,38%	31,39%	15,43%	38,91%
DEPRECIACIONES	\$ 793.398	\$ 835.662	\$ 677.853	\$ 604.230	\$ 484.161	\$ 247.304
AMORTIZACIONES	\$ 196.687	\$ 196.687	\$ 130.753	\$ 40.488	\$ 40.488	\$ 26.094
INTERESES	\$ 127.650	\$ 229.969	\$ 143.288	\$ 249.936	\$ 213.645	\$ 131.102
EBT	\$ 2.527.290	\$ 2.095.622	\$ 1.591.331	\$ 309.597	\$ (388.721)	\$ 859.341
EBT/VENTAS	27,80%	22,04%	24,01%	8,07%	-17,15%	26,45%

Fuente Informe Anual Smart Fit (2023)

- Análisis de las obligaciones financieras**

Durante el 2022 las obligaciones financieras decrecieron \$600.309 cerrando el año con un valor de \$1.929.471. La deuda bancaria sigue consolidada con Banco Pichincha con un remanente de capital e intereses a 4 años plazo. El peso de la deuda 2022 en relación al EBITDA 2021 es de 1.02X vs. el factor de 2.5X aprobado por directorio. Para el primer semestre del año 2023 las obligaciones financieras de la cadena de Gimnasio, se presenta en el Banco de Pichincha con un total de \$3.206.809, el detalle de las obligaciones financieras se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 7. Obligaciones financieras Smart fit

PERIODO	2023	2022	2021	2020	2019	2018
SACE		\$ 31.934	\$ 227.285	\$ 462.212	\$ 117.029	\$ 192.894
WRT			\$ 396.272	\$ 551.286	\$ 292.957	\$ 178.426
PRODUBANCO				\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 26.078
PICHINCHA	\$ 3.206.809	\$ 1.897.537	\$ 1.897.537	\$ 2.088.587	\$ 1.045.594	\$ 1.259.864
GUAYAQUIL			\$ 8.687			
TW				\$ 30.000		
TOTAL	\$ 3.206.809	\$ 1.929.471	\$ 2.529.781	\$ 3.632.085	\$ 1.955.579	\$ 1.657.263

Fuente: Informe Anual Smart Fit (2023)

2.4.6. Matriz de factores EFI.

El análisis de la incidencia de los factores internos en el desarrollo de la empresa se presenta a continuación.

Tabla 8. Matriz EFI

Factor Clave de Éxito		Peso	Calificación	Valor ponderado
Fortalezas				
F1	Personal altamente calificado	0,10	4	0,40
F2	Presupuesto de inversión suficiente	0,25	4	1,00
F3	Marca internacionalmente reconocida	0,10	4	0,40
F4	Moderna Infraestructura	0,03	4	0,12
F5	Precios altamente competitivos	0,05	4	0,20
F5	Innovación tecnológica de la industria	0,02	4	0,08
				2,20

Tabla 9. (Continuación)

Factor clave de éxito		Peso	Calificación	Valor ponderado
Debilidades				
D1	Altos costos de equipos de gimnasio de alto trafico	0,30	3	0,90
D2	Ausencia de empresas proveedoras de implementos deportivos	0,05	2	0,10
D3	Inadecuada gestión de cobranzas	0,10	3	0,30
		1,00	Total	1,30
				3,50

Fuente: Análisis Interno

Como se puede identificar la empresa cuenta con un valor ponderado de fortalezas de 2,20, mientras que, en cuanto a las debilidades se presenta un valor de 1,30, lo que demuestra que el peso de las fortalezas supera las debilidades, dando una ventaja competitiva alta.

2.5 Análisis FODA

Para dar cumplimiento de los objetivos empresariales es necesario la identificación de las principales variables que afectan el poder de las estrategias establecidas por la entidad, para lo cual se utilizará la Matriz FODA, cuya herramienta permitirá identificar y disminuir cualquier adversidad de riesgo.

Considerando el análisis de los factores internos y externos, a continuación se construye la matriz de fortalezas y debilidades más importantes que tiene la cadena de gimnasios Smart Fit.

Tabla 10. Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Servicios personalizados en función al cliente.• Personal altamente calificado.• Infraestructura moderna.• Tecnología de punta.• Desarrollo financiero sólido.• Precios altamente competitivos.	<ul style="list-style-type: none">• Tendencia al cuidado de la salud.• Tasa Creciente del Mercado.• Demanda Insatisfecha.• Regulación de la Ley en favor del deporte.• Movilización por lo Sano.

Tabla 11.(Continuación)

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Altos costos de equipo de alto rendimiento.• Inadecuada gestión de cobranzas.	<ul style="list-style-type: none">• Constante actualización del equipo tecnológico.• Ingreso de nuevos competidores justo esto empataría con lo observado antes en las 5 fuerzas de Porter.• Inestabilidades económicas• Baja capacidad adquisitiva de la población.• Tráficos en hora pico.

Fuente Análisis situacional de Smart Fit

2.6 Proceso de la gestión de cobranza

La empresa tiene dos sistemas de recolección de información para la gestión de cobranzas, los cuales no están conectados entre sí. El primer sistema genera informes básicos sobre el estado de las cuentas por cobrar y los requisitos tributarios correspondientes. Por otro lado, el segundo sistema es utilizado directamente en los gimnasios Smart Fit para el control de acceso de los socios y la realización de los cobros por el servicio.

Smart Systems es el RP administrado por la franquicia desde Brasil y en el cual, el personal de recepción digita los datos de los socios para habilitar el acceso a la cadena de gimnasios Smart Fit, así como la información requerida por el sistema financiero para la realización del cobro por débito automático de cada uno de los socios, que en promedio ascienden a 3.500

usuarios activos por local.

Diariamente se genera un reporte en Excel que es enviado al área financiera, donde consta la información del socio necesaria para la emisión de facturas, esta información es digitada nuevamente al día siguiente en el sistema contable.

Desde el departamento de Tecnología se generan los archivos para realizar la cobranza por medio del sistema bancario local a cada uno de los socios bajo dos modalidades:

- Débito a cuentas bancarias
- Débito a tarjetas de crédito.

A continuación, se presenta una descripción y flujograma del proceso de cobro del servicio de la cadena de gimnasios Smart Fit:

- El cliente ubica la sucursal de Smart Fit más cercana a su domicilio o trabajo según sea su preferencia. Puede hacerlo mediante una visita a su sitio web oficial o utilizar la aplicación móvil para encontrar la ubicación más conveniente.
- Acude a la recepción de la sucursal y solicita información sobre la inscripción como nuevo socio. El personal te proporcionará los formularios y documentos necesarios para el proceso de inscripción.
- El cliente completa los formularios de inscripción con sus datos personales, como nombre, dirección, fecha de nacimiento, número de teléfono y dirección de correo electrónico.
- Lee y firma el contrato de membresía, según los términos y condiciones, incluyendo los pagos mensuales y cualquier política relacionada.
- El cliente proporciona la información necesaria para el pago de tu membresía. Puede ser a través de tarjeta de crédito, débito automático o efectivo, dependiendo de las opciones disponibles en la sucursal.
- Se ingresa los datos proporcionados por el cliente al sistema administrado por la franquicia.

- Una vez completados los formularios y realizado el pago correspondiente, el establecimiento le proporciona la tarjeta de socio y podrá comenzar a disfrutar de los servicios y beneficios de Smart Fit.

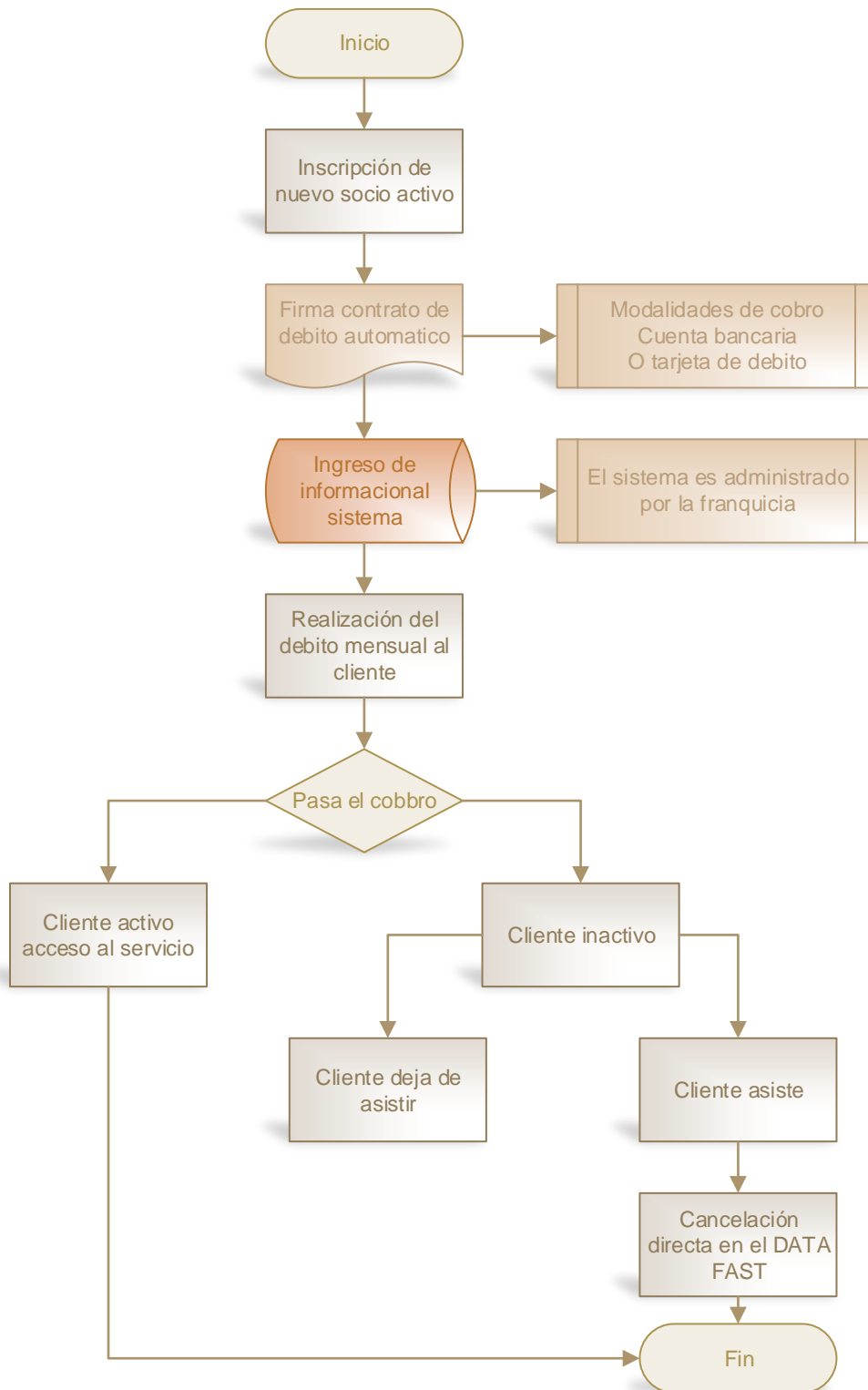


Figura 18. Flujograma del proceso de cobro del servicio
Fuente: Tomado de Smart Fit 2023

2.6.1 Análisis de la gestión de cobranzas.

De acuerdo con el informe anual emitido por el departamento financiero de la línea de negocio Smart Fit, se constató que debido a la inexistencia de un proceso integrado de un sistema de gestión de cobranzas que valide la información, se ha generado actualmente una tasa de rechazo del cobro del servicio del 70%, con respecto a la modalidad de débito a cuentas bancarias, mientras que, en relación a la modalidad de cobro recurrente por medio de tarjeta de crédito la tasa de rechazo alcanzo un 40%, para el año 2023 la tasas de rechazo alcanzo un 39,28% en tarjetas de crédito y un 61,56% en cuentas bancarias . Tal como se detalla en la siguiente figura.

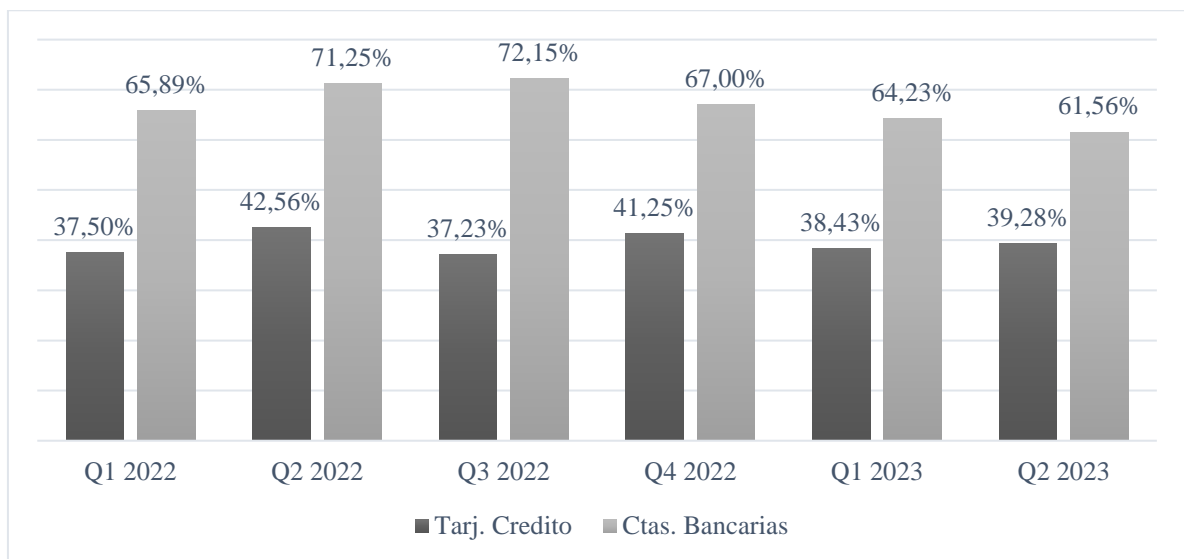


Figura 19. Tasa de rechazo en la gestión de cobranza
Fuente: Informe Anual Smart Fit (2023)

Según se puede evidenciar en la Figura 7, la tasa de rechazo que presenta el proceso de cobro del servicio se incrementa en cada uno de los trimestres, siendo el de más alto riesgo el porcentaje de rechazo que presenta la modalidad de debido a través de cuentas bancarias, pasando de 65,89% en el primer trimestre a 76% en el cuarto trimestre.

Con respecto a la modalidad de cobro por medio de débito a tarjetas de crédito se evidencia una disminución significativa de la tasa de rechazo en relación a la modalidad de débito a cuenta bancaria, presentando en el primer trimestre una tasa de 37.50% y una tasa del 41,25% para el cuarto semestre del año 2022, con lo cual se demuestra que existe mayor efectividad en la gestión de cobro, realizado por medio de la modalidad de debido a tarjetas de crédito.

De acuerdo con el informe del análisis del departamento de cobranzas de la cadena Smart Fit, la mayor parte de los rechazos de cobro se relaciona con la insuficiencia de fondos en la modalidad de débito bancario, con un 32%. Por otro lado, en lo que respecta a la modalidad de cobro por tarjetas de crédito, la mayor parte de los rechazos corresponde a errores en el número de identificación, representando el 12.75%, seguido de débitos no reconocidos con el 8.49%, según se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 12. Tasa de Rechazo

Tasa de Rechazo		
	Débito Cuentas Bancarias	Débito tarjetas de Crédito
No de Identificación incorrecto	13,95%	12,75%
No de Cuenta/Tarjeta incorrecto	12,68%	8,46%
Cuentas cerradas	11,26%	
Debito no reconocido		8,49%
Tarjetas Boletinadas		7,12%
Insuficiencia de Fondos/cupo	32,28%	3,56%

Fuente: Informe Anual Smart Fit (2023)

Según la evidencia presentada, la modalidad más segura y efectiva para la cobranza en la cadena Smart Fit es mediante el uso de tarjetas de crédito. Sin embargo, es importante destacar que, a pesar de su eficacia, es necesario reforzar este factor para lograr una adecuada tasa de recuperación de los clientes o socios activo.

En junio de 2023, al analizar la gestión de cobranza realizada, se evidencia lo siguiente:

- La modalidad de pago más comúnmente utilizada por los socios es el débito bancario del Banco de Pichincha.
- Sin embargo, esta modalidad también muestra el mayor nivel de rechazos en el proceso de cobro.
- Por otro lado, el Banco Internacional presenta el menor volumen de envíos y rechazos en la gestión de cobranzas.

En resumen, es importante abordar y mejorar la gestión de cobranzas relacionada con el débito bancario del Banco de Pichincha, ya que es el método de pago más utilizado y, al mismo tiempo, tiene la mayor cantidad de rechazos. Además, se puede analizar el enfoque adoptado por el Banco Internacional para aprender de sus prácticas y reducir los rechazos en otras modalidades de pago, información que se presente en la figura a continuación.

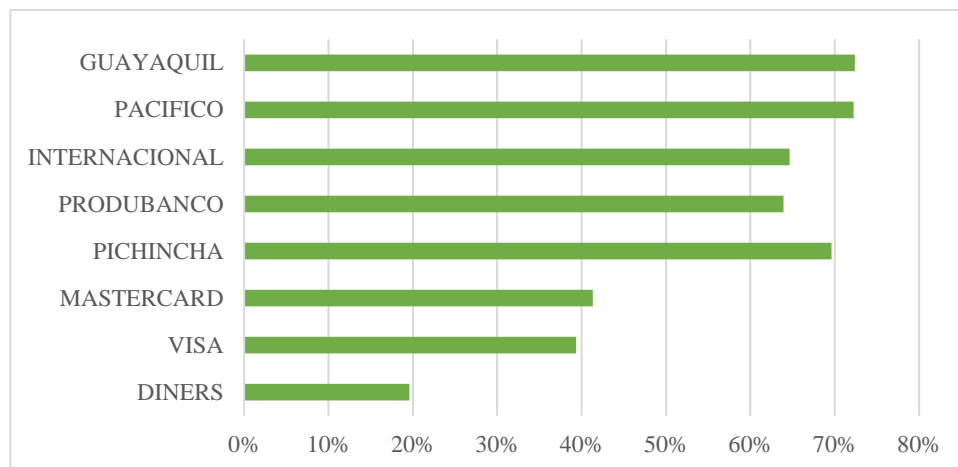


Figura 20. Tasa de rechazo débito bancario
Fuente Informe Anual Smart Fit (2023)

Según se puede observar en la figura anterior, se destaca que las tasas de rechazo más altas en los pagos se presentan en los bancos Guayaquil y Pacífico, alcanzando un preocupante 72%. Cabe mencionar que los rechazos en los cobros generados al banco Pichincha también son significativos, alcanzando el 70%. En contraste, *Diners Club* muestra el menor porcentaje de rechazos en los cobros, lo cual es alentador.

Es crucial abordar con urgencia las causas detrás de las elevadas tasas de rechazo en los pagos a los bancos Guayaquil y Pacífico, así como mejorar los procesos de cobro relacionados con el banco Pichincha. Estas medidas son fundamentales para reducir las tasas de rechazo y asegurar una gestión de cobranzas más efectiva y satisfactoria para los clientes o socios activos. Asimismo, es posible aprender de las prácticas exitosas implementadas por *Diners Club* para mejorar la eficiencia en el resto de las modalidades de pago.

En junio de 2023, se destaca que la modalidad de cobro por débito bancario tuvo la mayor tasa de rechazo, alcanzando un total del 69,09%. Por otro lado, la modalidad de cobro mediante tarjeta de crédito representa el 36,37% del total de los cobros realizados. Es relevante mencionar que los cobros procesados con tarjetas de crédito muestran el mayor porcentaje de efectividad, llegando al 63,63%. En comparación, los cobros procesados con débito bancario alcanzaron un total del 30,07%.

Estos datos se encuentran representados visualmente en la siguiente figura.

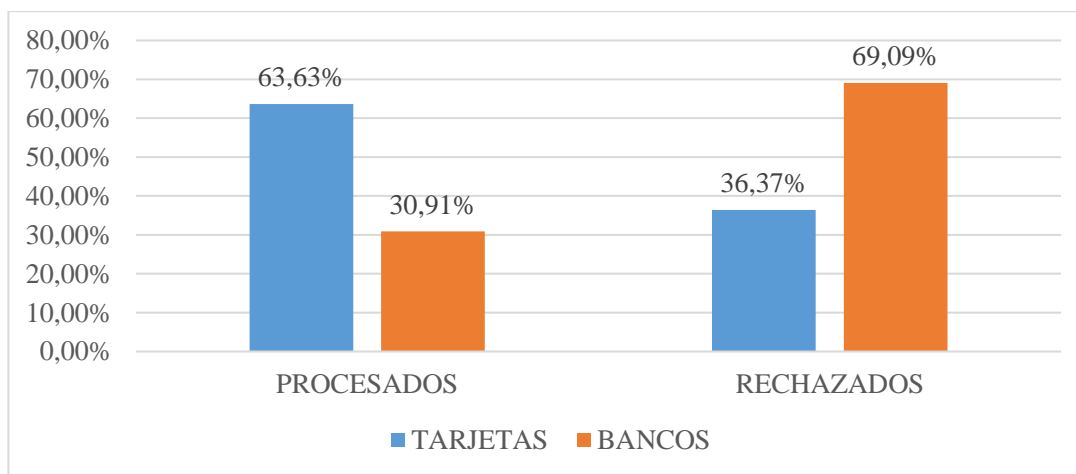


Figura 21. Tasa de rechazo modalidad tarjeta de crédito
Fuente Informe Anual Smart Fit (2023)

Es crucial tomar acciones para mejorar la efectividad en la modalidad de débito bancario, con el objetivo de reducir la tasa de rechazo y optimizar la gestión de cobros. Asimismo, se

puede analizar y aprender de la alta efectividad en los cobros realizados mediante tarjetas de crédito para mejorar los resultados en otras modalidades de pago.

3. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN FINANCIERA PARA UNA EMPRESA QUE SE DESARROLLA EN EL ÁREA DE SERVICIOS DE GIMNASIO

Este capítulo inicia con la Planificación Estratégica de Smart Fit para el período 2024 – 2027 y analiza cómo los esfuerzos para la implementación de un sistema de información financiera buscan optimizar la gestión de cobranzas de la empresa. El objetivo es abordar las falencias identificadas y garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales durante los siguientes cuatro años.

3.1 Planeación estratégica de Smart Fit

3.1.1 Visión.

“En el período de 2024 a 2027, Smart Fit se consolidará como la cadena líder de gimnasios en América Latina y un referente global en la industria del fitness. Nuestra visión se centrará en ofrecer una experiencia excepcional a nuestros socios, caracterizada por la innovación constante, la calidad de servicio y la excelencia en la gestión de cobranzas.

Nos esforzaremos por ser reconocidos no solo por ser un lugar donde nuestros miembros pueden alcanzar sus objetivos de bienestar y calidad de vida, sino también por ser una fuente de inspiración y apoyo constante en su búsqueda de un estilo de vida saludable y activo. Aspiramos a ser la primera elección para aquellos que desean transformar sus vidas a través del ejercicio y la salud, ofreciendo programas y servicios personalizados que se adapten a las necesidades individuales de cada socio.”

3.1.2 Misión.

"En Smart Fit, nos comprometemos a ofrecer un servicio de la más alta calidad a nuestros socios, con un enfoque claro en la eficiencia y la orientación al cliente en nuestro proceso de cobranzas. Nuestra misión es crear un ambiente acogedor y motivador que inspire y guíe a

nuestros socios hacia el logro de sus metas fitness, respaldado por tecnología de vanguardia y un equipo altamente capacitado.

Trabajamos incansablemente para fomentar la satisfacción y lealtad de nuestros clientes a través de una comunicación proactiva, transparencia y empatía. Estamos dedicados a construir una comunidad saludable y comprometida con su bienestar, donde cada socio se sienta parte de una familia que apoya su viaje hacia una vida más activa y saludable."

3.2 Perspectivas del plan estratégico actual

Smart Fit se encuentra en medio de un ambicioso proyecto que le permitirá establecer mejoras en los procesos operativos y administrativos, para lo cual estableció un plan estratégico que abarca el período desde 2018 hasta 2027. Este plan está diseñado para consolidar la posición la franquicia Smart Fit como líder en la industria de gimnasios a nivel nacional, así como proporcionar una experiencia excepcional para los socios en términos de bienestar, además implementar acciones de mejora en el proceso de gestión de cobranzas. El plan estratégico consideró los siguientes elementos

- **Recursos**

Tabla 13. Elementos del plan estratégico

Categoría de Recursos Financieros	Enfoque durante el período de planificación estratégica
Inversiones tecnológicas	Implementar tecnología avanzada para mejorar la eficiencia de los procesos de cobranza. Ofrecer a los socios múltiples opciones de pago y autogestión.
Capacitación y desarrollo del equipo	Destinar recursos para la capacitación continua del personal de cobranzas. - Garantizar un servicio orientado al cliente y la empatía en todas las interacciones.
Investigación de mercado	Asignar fondos para investigar las tendencias del mercado y las preferencias de los socios. Adaptar las estrategias de cobranza a las necesidades cambiantes basadas en los resultados de la investigación.

- **Procesos de Cobranza**

Se revisará y mejorará continuamente los procesos de cobranza para garantizar una gestión eficiente que minimice los retrasos en los pagos y mantenga la satisfacción de los socios. Los aspectos clave que impactan en la cobranza incluyen.

Tabla 14. Aspectos claves del proceso de cobranza

Factores claves		Estrategias
Automatización de cobranzas	de	Implementar sistemas automatizados que permitan recordatorios de pago oportunos y la gestión eficiente de las deudas pendientes
Personalización de estrategias de cobranza	de las	Desarrollar estrategias de cobranza adaptadas a las circunstancias individuales de los socios, con un enfoque en la empatía y la resolución de problemas.
Monitoreo de indicadores clave de rendimiento (KPI).	establecer	Establecer KPIs sólidos para evaluar la eficacia de los esfuerzos de cobranza y ajustar las estrategias según sea necesario.

Durante el período de planificación estratégica (2018-2027), Smart Fit se comprometió a asignar recursos financieros de manera inteligente y a mejorar continuamente los procesos de cobranza. Considerando que una gestión de cobranzas efectiva es esencial para lograr cumplir con la visión de ser líderes en la industria y brindar una experiencia excepcional a los socios.

3.3 Objetivos del plan estratégico

Los principales objetivos relacionados con el proceso de cobranzas que Smart Fit considera para el período de 2024 a 2027, como parte de su plan estratégico son los objetivos y estrategias, mismas que se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 15. Objetivos y estrategias

Perspectiva	Objetivo	Estrategia
Reducción de la tasa de rechazo	Reducir la tasa de rechazo en un 15% para garantizar un flujo de ingresos más estable.	Implementar recordatorios de pago efectivos, establecer políticas de recuperación de deudas y ofrecer opciones de pago flexibles
Mejora en la retención de socios	Aumentar la retención de socios en un 50% al garantizar una experiencia de alta calidad y una gestión de cobranza no intrusiva.	Ofrecer incentivos de membresía, mejorar la comunicación con los socios y personalizar las estrategias de cobranza
Eficiencia en la gestión de cobranzas	Incrementar la eficiencia operativa de la gestión de cobranzas, reduciendo los costos asociados en un 15%.	Automatizar procesos de cobranza, capacitar al personal y adoptar herramientas tecnológicas avanzadas
Mejora en la experiencia del cliente	Lograr una calificación de satisfacción del cliente de 7/10 en relación con el proceso de cobranza	Ofrecer canales de comunicación eficientes, resolver problemas de manera rápida y eficaz, y fomentar la empatía en las interacciones con los socios
Implementación de Indicadores clave de rendimiento (KPI)	Establecer y cumplir con KPIs específicos para medir el rendimiento de la gestión de cobranzas.	Definir KPIs como la tasa de recuperación, la eficacia de los recordatorios de pago, entre otros
Desarrollo de estrategias personalizadas	Implementar estrategias de cobranza personalizadas para satisfacer las necesidades y circunstancias de cada socio	Analizar el historial de pagos y las preferencias de comunicación de cada socio para diseñar un enfoque adaptado
Ampliación de opciones de pago	Ofrecer una gama más amplia de opciones de pago para facilitar el proceso de pago de los socios.	Integrar métodos de pago adicionales, como débito automático, pago en línea y billeteras digitales

Estos objetivos pueden servir como puntos de referencia para mejorar la gestión de cobranzas de Smart Fit y contribuir al logro de la visión y misión durante el período de 2024 a 2027.

3.3.1 Análisis de la tasa de personal ocupado.

La tasa de personal ocupado es un indicador importante para evaluar la eficiencia y la carga laboral del equipo de empleados en cada local de Smart Fit Ecuador. Para calcular la tasa de personal ocupado, se debe dividir el número total de empleados ocupados en un momento dado por el número total de empleados que el local podría tener en funcionamiento completo. En este caso, según las áreas mencionadas, se prevé calcular la tasa de personal ocupado para cada local, considerando los siguientes datos

Áreas y cantidad de personal por local:

- Líder de Local: 1 persona por local.
- Recepción: 8 personas por local en turnos de 6 horas cada una.
- Monitores de Sala: 8 personas por local en turnos de 6 horas cada una.
- Personal de Limpieza: 5 personas por local en turnos de 8 horas cada una.
- Personal de Mantenimiento: 1 persona por local.

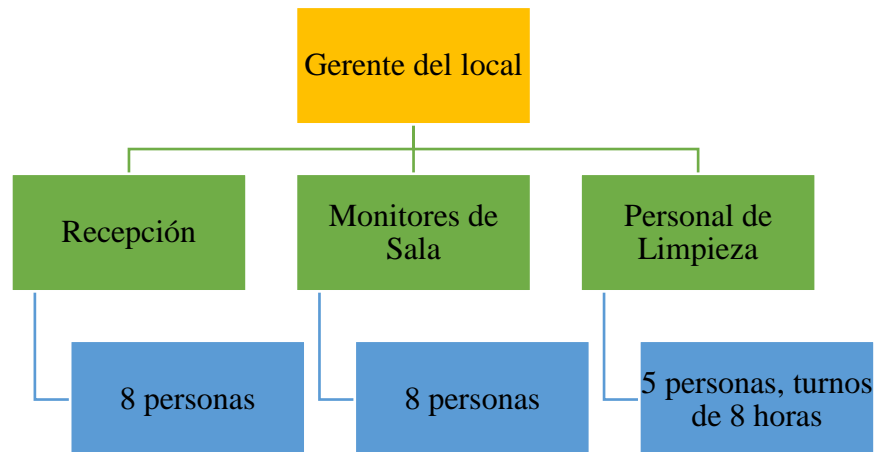


Figura 22. Organigrama propuesto

Para el cálculo de la tasa de personal ocupado, se tomó en cuenta el número de horas laborales totales disponibles en el local durante un día, considerando que el local de Smart Fit opera durante 12 horas al día. La tasa de personal ocupado para cada área se presenta a continuación.

Tabla 16. Tasa de personal ocupado

Área	Número de personal	Número de horas	Tasa de personas ocupada por local
Recepción	5	6	4
Monitores de sala	8	6	4
Personal de limpieza	5	8	3
Personal de mantenimiento	1	12	1

Es importante resaltar que la tasa de personal ocupado estimada en la apertura de los nuevos locales puede variar según la demanda de los socios y las horas pico de asistencia al gimnasio. Es por ello que se deberá realizar un análisis detallado de la carga de trabajo y la eficiencia en cada área, con el fin de optimizar la asignación del personal y garantizar un funcionamiento efectivo del local.

3.3.2 Gestión de cobranzas para el plan de apertura.

La estrategia para la nueva cobranza de Smart Fit se enfoca en optimizar los procesos y brindar mayor flexibilidad a los socios para asegurar un flujo de pagos más eficiente, la primera parte de la estrategia consiste en ampliar el período de cobranza, pasando de un único corte mensual el día 10 a múltiples cortes distribuidos en diferentes fechas.

Se realizarán cobranzas desde el 31 al 2, del 9 al 11, otro corte el día 15 y finalmente del 19 al 21, con esta modificación se podrá ofrecer opciones de pago más convenientes a los socios, teniendo en cuenta sus diferentes fechas de pago, lo que ayudará a evitar atrasos en las cuotas.

Así también, como parte de la estrategia, se ofrecerá la opción de realizar pagos en el counter (punto de atención al cliente) de manera indistinta a la fecha de corte, con ello se prevé

facilitar a los socios realizar sus pagos de forma presencial y con mayor facilidad, brindando una experiencia de cobranza más personalizada y cercana.

Las actividades de implementación de esta nueva estrategia estarán a cargo del Departamento de Sistemas en colaboración con el Departamento de Cobranzas del área financiera. El Gerente Financiero, el Asistente de Cobranzas y el Gerente de Sistemas serán los responsables principales de llevar a cabo esta iniciativa.

En cuanto al costo financiero asociado, se ha negociado un costo por transacción con los bancos que rondará los 20 centavos por cada transacción realizada. Este costo representa una inversión que permitirá optimizar los procesos de cobranza y facilitar las diferentes opciones de pago para los socios.

Con la implantación de estas nuevas estrategias para la nueva cobranza de Smart Fit busca ofrecer mayor flexibilidad y comodidad a los socios, asegurando una gestión más eficiente de los pagos y una experiencia de cobranza satisfactoria. La combinación de múltiples cortes de cobranza y la opción de pago en el counter son medidas que permitirán mejorar la recaudación y fortalecer la relación con los socios, logrando una mayor fidelización y sostenibilidad financiera para la cadena de gimnasios.

Tabla 17. Descripción del proceso de cobro

Descripción de la actividad	Responsable
Ingreso de los datos del socio para facturar y realizar el débito bancario	Administrador del local
Extraer la información del SF (Smart Systems) y generar los archivos de cobro, de acuerdo al horario requerido para cobrar el 1-10-20 de cada mes	Administración financiera Smart Fit Brasil
Recoger los archivos generados por Brasil y subir a las plataformas del sistema financiero para realizar el débito automático	Administración financiera Smart Fit Ecuador
1-10-20 de cada mes y con reintentos 2-11-21 de cada mes	

Tabla 18. (Continuación)

Descripción de la actividad	Responsable
Recoger de las plataformas del sistema financiero los archivos de los débitos con todas las respuestas, sean exitosas o no	Administración financiera Smart Fit Ecuador
Enviar los archivos en bruto a Brasil	Administración financiera Smart Fit Ecuador
Subir los archivos de cobro al SF (Smart Systems)	Administración financiera Smart Fit Brasil
Visualizar los cobros en el Smart Systems, los cobros efectivos y los rechazados	Administración financiera Smart Fit Ecuador
Contactar a los clientes por medio de su Call center para ofrecer opciones de pago	Personal de gestión de cobranzas Smart Fit Ecuador
Generar la facturación en el sistema integrado de informacion	Personal de gestión de cobranzas Smart Fit Ecuador
Se evidencia la informacion a las 72 horas de las facturas que representan los cobros efectivos realizados	Administración financiera Smart Fit Ecuador

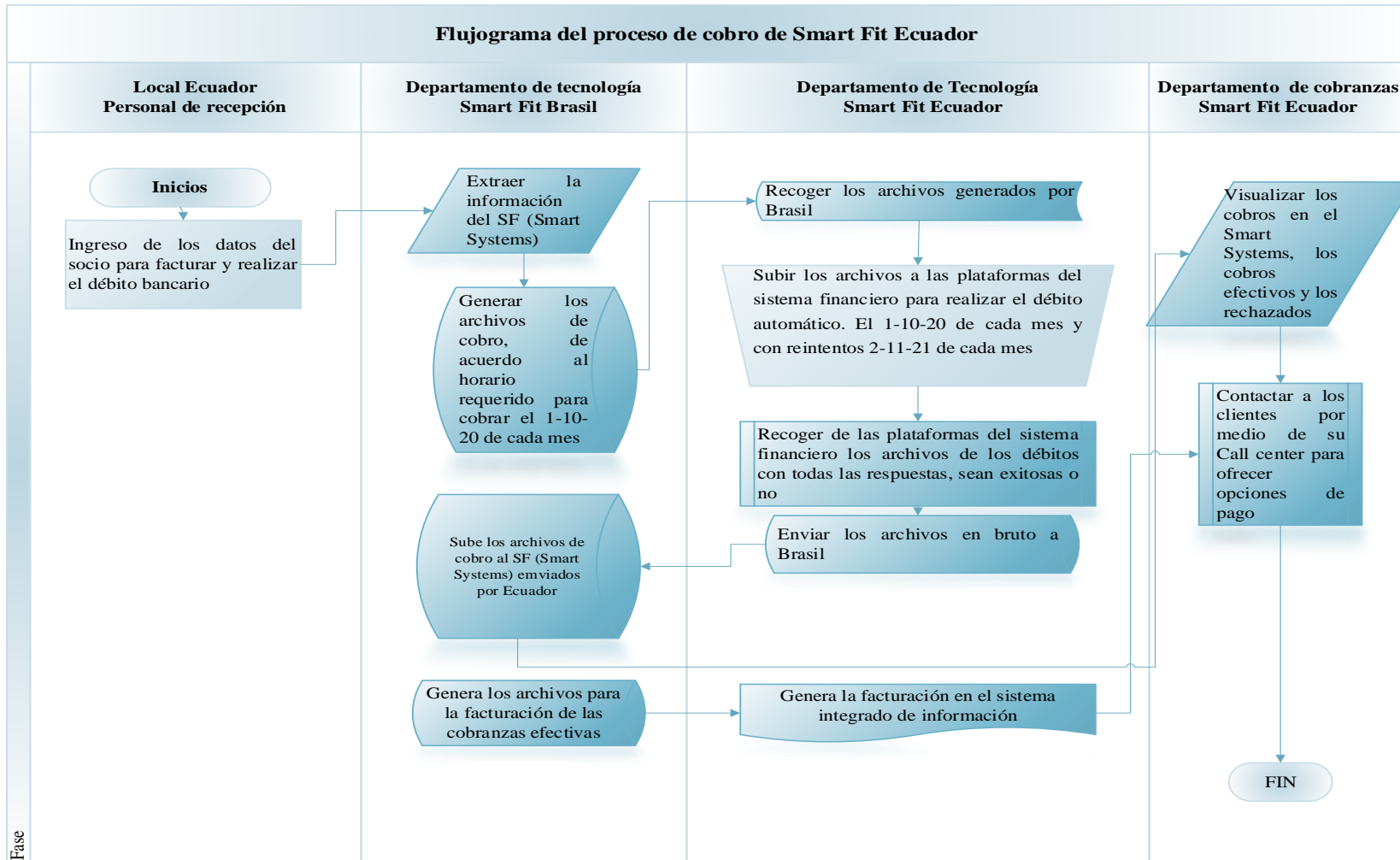


Figura 23. Flujograma del proceso de cobranza

3.4 Propuesta de implementación de un sistema de información

3.4.1 Descripción de la Propuesta.

El diseño de la propuesta se centra en la implementación del sistema de información integrado como una técnica de información clave para optimizar la gestión de cobranzas en la franquicia Smart Fit durante el período de 2024 a 2027. El software es una solución eficaz que proporciona acceso a información financiera en tiempo real desde cualquier lugar y en cualquier momento.

Este sistema de información integrará de manera eficiente los datos generados por el proceso de cobranza, permitiendo un seguimiento más preciso y una gestión más eficiente de recuperación de cobranza.

El sistema de información integrado es una herramienta líder en el sector que brinda soporte y capacitación, lo que asegura que el personal esté preparado para aprovechar al máximo sus características y funcionalidades. Esta plataforma es muy versátil, ya que puede generar una amplia variedad de informes y reportes. A continuación, se detalla cómo este sistema de información puede ser utilizado para generar informes relacionados con:

Reportes de Ventas.

- **Informe de ventas por período.** Proporciona un desglose de las ventas realizadas durante un período específico.
- **Informe de ventas por producto o servicio.** Muestra cuánto se ha vendido de cada producto o servicio.
- **Informe de ventas por cliente y local.** Permite ver cuánto ha gastado cada cliente en productos o servicios.

Reportes de cobranza

- **Informe de cobranza.** Muestra las formas de pago realizadas por los socios.
- **Informe de pagos recibidos.** Registra los pagos recibidos de los clientes o socios

Reportes de socios.

- Este sistema no está diseñado específicamente para administrar socios como en el contexto de un gimnasio o club, pero puede ayudar a rastrear a los clientes y sus transacciones.
- Al integrarse con el sistema administrador de los gimnasios proporcionado por la franquicia, permite funciones de habilitación del socio activo

Diferencias entre socio inscrito y cobranza

- Puede comparar la lista de socios inscritos con los registros de cobranza para identificar cualquier discrepancia o falta de pago. Esto requerirá una configuración personalizada y análisis.

3.4.2 Objetivos de la Implementación del sistema.

La implementación de sistema tiene como objetivo principal mejorar la gestión de cobranzas en Smart Fit durante el período de 2024 a 2027. Para lograr este objetivo, se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Integrar los datos generados por el proceso de cobranza en el sistema de información integrado, eliminando la duplicación de entrada de datos y garantizando la precisión de la información financiera.
- Automatizar y agilizar los procesos de seguimiento de los socios, incluyendo recordatorios de pago oportunos y la gestión eficiente de recuperación de valores.
- Facilitar la generación de informes financieros en tiempo real, proporcionando una visión clara del estado de las cobranzas y permitiendo la toma de decisiones basadas en datos.
- Capacitar al personal de cobranzas en el uso efectivo del sistema, asegurando que estén familiarizados con las herramientas y recursos disponibles.

3.4.3 Beneficios Esperados de la Implementación.

La implementación de en la gestión de cobranzas de Smart Fit conlleva una serie de beneficios significativos:

- **Mayor eficiencia operativa.** La automatización de procesos reduce la carga de trabajo manual, lo que se traduce en una gestión de cobranzas más eficiente y en la reducción de costos operativos.
- **Mayor satisfacción del cliente.** Los recordatorios de pago oportunos y la resolución rápida de problemas contribuyen a una experiencia positiva para los socios, fomentando la satisfacción y lealtad del cliente.
- **Precisión en la información financiera.** La integración de datos elimina errores de entrada y garantiza la precisión de la información financiera, lo que respalda una toma de decisiones más informada.
- **Mayor transparencia y control.** proporciona una visión clara del estado de gestión de cobranza, lo que permite un mejor control y seguimiento de los flujos de efectivo.
- **Cumplimiento normativo.** El sistema ayuda a garantizar el cumplimiento continuo de las regulaciones financieras y de privacidad de datos, manteniendo la confianza de los socios.

3.5 Fases de Implementación de sistema

La implementación del sistema de información en la gestión de cobranzas de Smart Fit se llevará a cabo siguiendo un plan detallado que comprende las siguientes etapas.



Figura 24 Fases de implementación del sistema

3.5.1 Recursos Necesarios.

Para llevar a cabo esta implementación, se requerirán los siguientes recursos.

Tabla 19. Descripción de recursos

Recursos	Descripción
Recursos Financieros	<ul style="list-style-type: none">• Presupuesto para la adquisición de licencias de software y hardware si es necesario.• Fondos para la capacitación del personal.• Recursos para consultoría externa en caso de ser necesario
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none">• Equipo de proyecto encargado de la implementación, que incluye gerentes de proyecto, analistas de sistemas, personal de TI y especialistas en cobranzas.• Personal de capacitación para instruir al equipo y al personal de recepción en el uso del sistema.
Recursos Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none">• Hardware y equipos necesarios para el funcionamiento del sistema.• Licencias de software, incluyendo el sistema integrado.• Conexión a internet confiable en todas las sucursales

3.5.2 Cronograma Tentativo

El cronograma tentativo para la implementación del sistema de información en la gestión de cobranzas de Smart Fit se detalla a continuación.

Tabla 20 Cronograma de implementación

Fase	Periodo em meses	Responsable	Costo estimado
Fase de Preparación	2	Gerente financiero	1.500,00
Fase de Personalización e Integración	3	Gerente operativo	15.500,00
Fase de Capacitación	1	Gerente de RRHH	1.000,00
Fase de Pruebas y Validación	2	Gerente operativo	
Fase de Implementación Gradual	6	Gerente operativo	6000,00
Fase de Evaluación y Mejora Continua	Permanente	Gerente financiero	900,00

3.5.2 Análisis de Impacto en la Cobranza.

La implementación del sistema de información, basado en un el sistema de información integrado tendrá un impacto significativo y positivo en la gestión de cobranzas de Smart Fit. A continuación, se describen los principales beneficios y mejoras que se esperan lograr:

- El sistema automatizará gran parte del proceso de cobranzas, reduciendo la necesidad de intervención manual.
- Los datos de los socios, incluyendo información de pagos y membresías, se mantendrán actualizados en tiempo real, evitando la duplicación de registros y errores de ingreso de datos.
- La facturación y generación de órdenes de débito automático se realizará de manera más precisa y oportuna.
- El sistema verificará automáticamente la disponibilidad de fondos en las cuentas bancarias de los socios antes de procesar los débitos, reduciendo la tasa de rechazo por insuficiencia de fondos.
- Se implementarán controles para minimizar errores en el ingreso de números de tarjetas de crédito, lo que disminuirá la tasa de rechazo por este motivo.
- Al mejorar la experiencia del socio, al simplificar y optimizar el proceso de cobro, se espera una mayor retención de socios.
- La gestión de cobranzas más eficiente permitirá abordar de manera proactiva cualquier problema relacionado con los pagos, lo que reducirá el número de socios que cancelan sus membresías debido a problemas de pago.
- El sistema permitirá un seguimiento más efectivo de los pagos no efectivos y una comunicación automatizada con los socios inactivos
- Se podrán ofrecer opciones de pago flexibles y planes de pago para facilitar la recuperación del socio inactivo.

3.5.3 Presupuesto y Financiamiento.

La implementación del sistema de información en la gestión de cobranzas de Smart Fit involucrará una serie de costos. Estos costos se distribuirán en varios aspectos clave:

Tabla 21. Presupuesto financiero

Descripción	Valor unitario	Total
Costos de Adquisición de Software		15.500,00
Licencias de Software	6.000,00	
Desarrollo de integradores	8.000,00	
Personal de Implementación	1.500,00	
Costos de Capacitación		1.000,00
Capacitación del Personal	1.000,00	
Costos Operativos Continuos		6.900,00
Mantenimiento del Software	3.000,00	
Soporte técnico	1.500,00	
Arrendamiento en la nube	2.400,00	
Total		23.400,00

- **Financiamiento**

Smart Fit financiará la implementación del sistema de información a través de sus recursos internos. No se prevé la necesidad de financiamiento externo para este proyecto.

3.5.4 Gestión de cambio.

La implementación de un nuevo sistema de información es un proceso que requiere una gestión cuidadosa del cambio para garantizar una transición efectiva. A continuación, se presentan las estrategias para gestionar la transición hacia el nuevo sistema, así como un plan de comunicación interna y capacitación del personal.

Tabla 22. Gestión de cambio

Descripción	Estrategia	Responsable	Resultados esperados
Estrategias para gestionar la transición	Designar un equipo de Gestión de Proyecto	Gerente financiero y Gerente operativo	Comunicación efectiva en toda la organización
	Desarrollar un plan de implementación detallado	Gerente financiero y Gerente operativo	Implementación sin problemas en los procesos
	Realizar una evaluación de impacto	Gerente financiero y Gerente operativo	Identificación y abordaje de cambios necesarios
	Fomentar la participación personal	Gerencia de Recursos Humanos	Compromiso y participación activa del personal.

3.5.5 Evaluación y Seguimiento.

La evaluación y el seguimiento son aspectos esenciales para medir el éxito de la implementación del nuevo sistema de información en la gestión de cobranzas de Smart Fit. Para garantizar una evaluación efectiva y un seguimiento continuo, se han establecido los siguientes elementos.

Tabla 23. Evaluación y Seguimiento

Criterios de evaluación	Indicadores clave de rendimiento (KPI)	Frecuencia de seguimiento	Responsables
Reducción de la tasa de rechazo	- Tasa de rechazo mensual para débito bancario. Tasa de rechazo mensual para tarjeta de crédito.	Mensual	Gerente financiero. Gerente financiero.

Tabla 24. (Continuación)

Criterios de evaluación	de Indicadores clave de rendimiento (KPI)	de Frecuencia de seguimiento	Responsables
Eficiencia operativa	- Tiempos promedio para gestión de la cobranza efectiva.	Mensual	Gerente operativo. Gerente operativo.
Retención de socios	- Tasa de abandono de la membresía mensual.	Mensual	Gerentes del local.
Exactitud en la gestión de datos	- Cantidad de errores o discrepancias en datos de socios y la gestión de cobranza	Mensual	Gerencia operativa. Gerencia de local.

La evaluación y el seguimiento constante permitirá asegurar que el sistema de información esté cumpliendo con los objetivos establecidos y que cualquier desviación pueda abordarse de manera oportuna para garantizar el éxito continuo de la gestión de cobranzas en Smart Fit.

La implementación de este sistema de información es esencial para mantener la competitividad de Smart Fit en el mercado fitness y ofrecer a los socios una experiencia excepcional. Con una inversión cuidadosamente planificada, un enfoque en la gestión de cambio y un seguimiento constante, se puede asegurar que esta iniciativa llevará a la franquicia hacia un futuro más exitoso y sostenible en Ecuador.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- El cambio cultural de la población frente a la necesidad de incorporar hábitos saludables para mantener la salud, así como el modelo de negocios implementado por la cadena Smart Fit ha permitido generar una acogida en la población y un crecimiento de socios de manera sostenida en corto tiempo.
- Mediante un análisis exhaustivo de los antecedentes de Smart Fit, se examinaron detalladamente los servicios que ofrece, así como su infraestructura. Esto proporcionó una visión general sólida que tiene de la franquicia y su importancia en la industria del fitness en el mercado ecuatoriano. Se destacó su presencia en varias ciudades clave y su compromiso con la promoción de un estilo de vida saludable. Este análisis de antecedentes sentó las bases para comprender el contexto en el que se desarrolla el proceso de cobranza de Smart Fit.
- Del estudio macro y microambiente realizado mediante un análisis PESTEL (Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ambiental y Legal) se logró identificar factores externos que pueden afectar a la empresa Smart Fit, de manera positiva se puede citar la ubicación estratégica de los gimnasios y el costo bajo de la membresía; mientras que en lo negativo. el alto costo de los equipos por los aranceles y que el país no cuente con proveedores que fabriquen equipos para gimnasios.
- En análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se pudieron identificar principalmente que la empresa Smart Fit brinda servicios personalizados de acuerdo con el cliente, que su infraestructura es moderna, existe solidez financiera de la empresa, tecnología de punta y demanda insatisfecha; por otro lado, se identificó principalmente la inestabilidad económica del país, y la inadecuada gestión de cobranzas.

- En el análisis del proceso de cobranza que actualmente maneja la cadena de gimnasios Smart Fit se identificó una tasa de rechazo 40% en tarjetas de crédito, 70% en cuentas bancarias, lo cual está afectando el flujo de la compañía. La principal causa detectada es la ausencia de un proceso de cobranza, lo que mantiene errores continuos de digitación sin una validación; adicionalmente, se ha podido establecer la falta de un proceso de validación del número de identificación del socio y número de cuenta y/o de tarjeta de crédito que impiden al sistema de cobro realice el débito automático de forma exitosa por medio del sistema financiero.
- La propuesta de la implementación del sistema financiero establece una meta de reducir en un 15% la tasa de rechazo, con una calificación del cliente de 7/10 en el proceso de cobranza, mediante la generación de políticas que permita estructurar un proceso de cobranza mediante la articulación de todas las áreas involucradas, generar propuestas que permita ofrecer una gama más amplia de opciones de pago, estrategias de cobranza personalizada entre otras.
- El sistema financiero para alcanzar las metas también propone la implementación de controles y filtros que serán parte del sistema de información a implementar, en el cual también se propone la configuración de reportes para realizar el seguimiento oportuno de los procesos inválidos de cobranza y el origen de los mismos.

4.2 Recomendaciones

- Dada la importancia de Smart Fit en la industria del fitness en Ecuador y su compromiso con la promoción de un estilo de vida saludable, se recomienda que la franquicia continúe expandiendo su presencia en ciudades clave del país. Esto permitirá un mayor acceso de los usuarios a sus servicios y fortalecerá su posición en el mercado.
- Debido a la necesidad que se ha demostrado la población por contar con lugares que propicien la actividad física, se recomienda a la cadena diversificar la oferta de servicios por medio de la integración de la tecnología que puedan ofrecer programas personalizados tomando en cuenta preferencias y objetivos del cliente enfocándose no solo en la actividad física, sino en la búsqueda de la salud y el bienestar a largo plazo.
- Para enfrentar los factores clave en el entorno y aprovechar las oportunidades identificadas, se sugiere que Smart Fit diversifique su oferta de servicios y promueva aún más la innovación en la industria del fitness. La franquicia debe estar preparada para adaptarse a los cambios económicos, tecnológicos y sociales, y utilizar sus fortalezas internas para mitigar las amenazas externas
- Después de revisar el proceso que mantiene la cadena de gimnasios Smart Fit para las cobranzas de las mensualidades se recomienda realizar un monitoreo continuo con la finalidad de identificar las falencias del proceso, así como realizar una evaluación periódica al personal encargado de la digitación y proporcionarles capacitación continua enfocándose en la importancia de la precisión del ingreso de información de los socios para realizar el cobro de la mensualidad
- Al implementar el sistema de información propuesto, Smart Fit debería asegurarse de asignar suficientes recursos financieros y humanos para garantizar una implementación exitosa. Además, es fundamental que la franquicia continúe con una gestión efectiva del cambio, fomentando la participación activa del personal y

monitoreando de cerca los indicadores clave de rendimiento. Esto permitirá que Smart Fit aproveche al máximo los beneficios esperados de la implementación del sistema de información y mejore su gestión de cobranza de manera continua.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Central del Ecuador. (2022). Informe de la evolución de la economía ecuatoriana en 2021 y perspectivas 2022. *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/EvolEconEcu_2021pers2022.pdf
- Barrantes, S. (2020). Ejercicio físico, la actividad física ¿como comunicarlo en tiempo de pandemia? *Revista Costarricense de Cardiología*, 15.
- Bravo Rojas, L. M., Valenzuela Muñoz, A., Ramos Vera, P. M., & Tejada Arana. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 4(88). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29062051021/29062051021.pdf>
- Cortez, G. M., Jiménez, T., Martínez, P., Saravia, S., & Cruzat, C. (2016). Influencia de factores socioculturales en la imagen corporal desde la perspectiva de mujeres adolescentes. *Revista Mexicana de Trastornos Alimentarios*, 116-124.
- Diana B. Torres-Motaa, I. P.-O.-E.-M. (2021). Dismorfia muscular: definición y generalidades sobre prevención y tratamiento. *Salud y Educación*, 10(19), 223-231. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/ICSA/article/view/6482/8433>
- Flores, G., & Privat, M. (2017). *Estrategias de Internacionalización de las Cadenas de Gimnasios en Latinoamérica Y su Desarrollo En Perú Caso: Bodytech, Smart Fit Y Gold'S Gym*. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- INEC. (2022). Juntos para combatir el sedentarismo mediante el deporte y la actividad física. *Ecuador en cifras*, 15. Obtenido de adorencifras.gob.ec/juntos-para-combatir-el-sedentarismo-mediante-el-deporte-y-la-actividad-fisica/#:~:text=“En%20Ecuador%2C%20el%2076%25,contar%20esta%20realidad”%2C%20aseguró.
- Mercado, A. (2022). El análisis PESTEL. *UNO Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria* No. 1, 1-2. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/issue/archive>
- Moreno, K., & Vargas, V. (2020). Diseño del plan de emergencias y contingencias gimnasio. *Especialización higiene y salud ocupacional*. Bogota, Colombia: Universidad

Distrital Francisco Jose De Caldas.

Pedraz, M., & Torrebadella, X. (2018). Los primeros gimnasios higiénicos: espacios para sanar y corregir el cuerpo. *Disparidades*, 1(74). Obtenido de <https://dra.revistas.csic.es/index.php/dra/article/view/592/603>

Registro Oficial Suplemento. (2017). Reglamento para aplicación ley de Régimen, Tributario Interno, LRTI. *Lexisfinder*.

Smart Fit. (1 de 05 de 2023). *Sedes*. Obtenido de Cardio: https://cdn.smartfit.com.br/nossa-smart/img_cover_academia_cardio.jpg

LINCKOGRAFIA

- https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1741/2019_MAM_17-2_07_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1741/2019_MAM_17-2_07_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/20108/TESIS%20-%20VILLACIS%20MACAS%20JOEL%20SEBASTIAN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1903/1/TL_ChavezVasquezYoicy_PalominoAristaKatherin.pdf
- <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/5302/1/02%20IME%20134%20TESIS%20DE%20GRADO.pdf>
- <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/20108/TESIS%20-%20VILLACIS%20MACAS%20JOEL%20SEBASTIAN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>