



ITSEP

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO ECUATORIANO DE PRODUCTIVIDAD

Formación Emprendedora y Empresarial

Trabajo de Investigación

TECNOLOGÍA SUPERIOR EN:

GESTION DEL TALENTO HUMANO

CARRERA:

GESTION DE TALENTO HUMANO

TEMA:

MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA EL
FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN
UN GIMNASIO FEMENINO

AUTOR/ES

DELGADO JERES ERIKA FABIOLA

TUTOR

Ing. Omar Vinueza M.B.A.

CIUDAD

Quito, D.M.

AÑO

2026

Agradecimiento

Hoy culmino una etapa muy importante en mi vida, y quiero expresar mi agradecimiento a todas las personas que me acompañaron en este camino, para alcanzar esta meta tan anhelada.

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la fortaleza, la salud y la sabiduría necesaria para no rendirme ante las dificultades y permitirme llegar hasta este momento tan especial.

A mi madre, por ser mi ejemplo de lucha esfuerzo y perseverancia. Gracias por cada sacrificio realizado, por tus palabras de aliento, por creer en mi incluso cuando yo dudaba y por estar siempre a mi lado impulsándome para seguir adelante. Este logro también es tuyo Mamá.

A mi padre, que hoy me cuida desde el cielo. Aunque físicamente no estas, siento tu amor tu guía en cada paso que doy. Gracias por los valores que me enseñaste y por ser una inspiración constante en mi vida. Sé que desde donde estas celebras conmigo este sueño que tu Maradona hoy lo cumple.

A mi novio, por su amor incondicional, su paciencia, y por su apoyo durante todo este proceso. Gracias por escucharme, motivarme en los momentos difíciles y recordarme siempre que era capaz de lograrlo. Tu compañía fue un pilar fundamental para alcanzar esa meta.

A mis hermanas y hermanos por estar presentes en cada etapa, por sus consejos, palabras de ánimo y por compartir conmigo tanto los momentos de alegría como los desafíos. Gracias por ser parte importante de mi vida.

A mis sobrinos y sobrinas, quienes con su cariño, ocurrencias y sonrisas llenan de alegría mis días más difíciles.

Agradezco también a mis tutores, por su guía, conocimientos, tiempo y dedicación. Gracias por compartir su experiencia profesional, por contribuir significativamente a mi formación académica. Sus observaciones y enseñanzas fueron fundamentales para culminar exitosamente este periodo.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una u otra manera contribuyeron a mi formación personal y profesional, brindándome apoyo y confianza para culminar con éxito esta etapa académica.

Con amor, cariño y gratitud

Erika Fabiola Delgado Jeres

Dedicatoria

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por guiar mis pasos y darme la fortaleza para alcanzar esta meta.

A ti mamá, por tu amor incondicional, esfuerzo y apoyo constante. Gracias por ser mi inspiración y por creer siempre en mí.

A ti papá, que hoy me cuidas desde el cielo. Aunque no estás físicamente a mi lado, tu amor y tus enseñanzas viven en mi corazón y me acompañan en cada logro.

A usted amor, por su paciencia, amor y apoyo incondicional durante este camino. Gracias por motivarme a seguir adelante y compartir conmigo este importante sueño.

Con todo mi amor y gratitud.

Erika Fabiola Delgado Jeres.

Índice General

Introducción	14
Definición y Justificación del Tema	15
Planteamiento del Problema	16
Objetivo General	17
Objetivos Específicos	18
Metodología de la Investigación	18
Marco Teórico	19
CAPÍTULO I: Diagnóstico Y Contextualización	29
1.1. Descripción del Tema de Investigación	29
1.1.1. Análisis del Sector o Área de Estudio	29
1.1.2. Contexto Institucional, Sectorial o Social	30
1.1.3. Identificación del Problema u Oportunidad	31
1.2. Caracterización del Objeto de Estudio	32
1.2.1. Descripción General	32
1.2.2. Naturaleza Jurídica o Normativa	32
1.2.3. Actores Involucrados	33
1.2.4. Estructura Organizacional o Funcional	33
1.2.5. Roles y Perfiles Relevantes	34
1.3. Orientación Estratégica del Proyecto	34
1.3.1. Misión / Propósito del Proyecto	34
1.3.2. Visión / Proyección Futura	35
1.3.3. Valores o Principios Rectores	35
1.3.4. Políticas Generales	35
1.3.5. Análisis PEST	36
1.3.6. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	37
1.3.7. Análisis FODA	38
1.3.8. Estrategias de Desarrollo	40
1.3.9. Objetivos Estratégicos	40
1.3.10. Alianzas o Articulaciones Clave	41
CAPÍTULO II: Análisis Del Entorno	42
2.1. Análisis de la demanda / necesidad	42
2.1.1. Perfil de los Beneficiarios o Usuarios Potenciales	42
2.1.2. Tipo de Mercado o Contexto	42
2.1.3. Segmentos y Grupos Objetivo	43
2.1.4. Comportamiento, Hábitos o Patrones Relevantes	44
2.1.5. Instrumentos de Recolección de Información Primaria	44

2.1.5.1.	Encuestas	44
2.1.5.2.	Entrevistas (cualitativo)	54
2.1.5.3.	Focus Group (cualitativo)	59
2.2.	Análisis de la Oferta / Situación Actual	60
2.2.1.	Perfil del Actor Principal	60
2.2.2.	Variables Psicográficas y Demográficas Pertinentes	61
2.3.	Plan de Acción o Propuesta	61
2.3.1.	Producto, Servicio o Intervención Propuesta	61
2.3.2.	Costos / Accesibilidad	61
2.3.3.	Comunicación y Difusión	62
2.3.4.	Distribución o Implementación	62
2.4.	Posibilidades desde el Punto de Vista del Entorno	62
2.4.1.	Ventaja Diferencial o Propuesta de Valor	62
2.4.2.	Análisis de Fuerzas o Factores del Entorno	62
2.4.3.	Barreras o Restricciones Identificadas	63
CAPÍTULO III: Aspectos Técnicos Y Operativos		64
3.1.	Procesos y Control de Calidad	64
3.1.1.	Diagramas de Flujo del Proceso	64
3.1.2.	Mecanismos de Control y Seguimiento	67
3.2.	Capacidad Operativa	67
3.2.1.	Capacidad de Ejecución o Producción	67
3.2.2.	Dimensionamiento del Proyecto	68
3.3.	Infraestructura y Recursos	68
3.3.1.	Espacios, Equipos o Recursos Necesarios	68
3.3.2.	Distribución y Organización Física o Lógica	69
3.4.	Análisis de Recursos y Proveedores	70
3.4.1.	Insumos, Materiales o Herramientas Necesarias	70
3.4.2.	Criterios de Selección	70
3.5.	Normativa Aplicable	70
3.5.1.	Normas Técnicas, Sanitarias, Ambientales o Sectoriales	70
3.5.2.	Medidas de Seguridad y Cumplimiento	70
3.6.	Localización o Ámbito de Aplicación	71
3.6.1.	Macro Localización	71
3.6.2.	Micro Localización	71
3.6.3.	Factores de Decisión	71
3.7.	Matriz de Impacto y Mitigación	71
3.7.1.	Impactos Sociales, Ambientales y Económicos	71

3.7.2.	Plan de Mitigación.....	72
CAPÍTULO IV: Estudio Económico Y Evaluación		73
4.1.	Estructura Económica del Proyecto	73
4.1.1.	Plan de Inversiones	73
4.1.2.	Fuentes de Financiamiento	76
4.1.3.	Presupuesto de Ingresos.....	78
4.1.4.	Presupuesto de Costos	80
4.1.5.	Presupuesto de Gastos	82
4.1.6.	Estado de Resultados Proyectado	85
4.1.7.	Punto de Equilibrio	88
4.2.	Evaluación del Proyecto	93
4.2.1.	Indicadores de Viabilidad: VAN, TIR, ROE/ROA, Período de Recuperación ...	93
PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA.....		101
Matriz de Situaciones Adversas		101
Medidas de Mitigación y Alternativas.....		101
CONCLUSIONES		106
RECOMENDACIONES		106
ANEXOS		112

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Pregunta 1 de la Encuesta	45
Gráfico 2. Pregunta 2 de la encuesta	46
Gráfico 3. Pregunta 3 de la Encuesta	47
Gráfico 4. Pregunta 4 de la encuesta	48
Gráfico 5. Pregunta 5 de la encuesta	49
Gráfico 6. Pregunta 6 de la encuesta	50
Gráfico 7. Pregunta 7 de la encuesta	51
Gráfico 8. Pregunta 8 de la encuesta	52
Gráfico 9. Pregunta 9 de la encuesta	53
Gráfico 10. Pregunta 10 de la encuesta	54
Figura 1. Flujograma del proceso de selección y contratación de personal	64
Figura 2. Flujograma del proceso de capacitación e inducción:	65
Figura 3. Flujograma del Proceso de evaluación del desempeño:	65
Figura 4. Flujograma del proceso de atención a la clienta (Servicio)	66
Figura 5. Distribución y organización física propuesta del gimnasio Fem Fit.	69
Figura 6. Fórmula VAN	95
Figura 7. Fórmula TIR	96
Gráfico 11. Página de Facebook	112
Gráfico 12. Página de Instagram	112
Gráfico 13. Página web	112
Gráfico 14. Página de tik tok	113

Índice de Tablas

Tabla 1. Matriz FODA de Fem Fit.	38
Tabla 2. Pregunta 1 de la Encuesta.....	44
Tabla 3. Pregunta 2 de la Encuesta.....	46
Tabla 4. Pregunta 3 de la Encuesta.....	47
Tabla 5. Pregunta 4 de la encuesta.	48
Tabla 6. Pregunta 5 de la encuesta.	49
Tabla 7. Pregunta 6 de la Encuesta.....	49
Tabla 8. Pregunta 7 de la Encuesta.....	50
Tabla 9. Pregunta 8 de la Encuesta.....	51
Tabla 10. Pregunta 9 de la Encuesta.....	52
Tabla 11. Pregunta 10 de la Encuesta.....	53
Tabla 12. Síntesis de respuestas de la entrevista semiestructurada.	54
Tabla 13. Resultados del Focus Group aplicado a potenciales clientes de Fem Fit.	59
Tabla 14. Plan de Inversión Incluye Activos Fijos y Gestión del Talento Humano – Fem Fit Carapungo.....	73
Tabla 15. Estructura de Financiamiento de la Inversión Inicial – Fem Fit Carapungo (2026)....	77
Tabla 16. Presupuesto de Ingresos del Gimnasio Femenino Fem Fit Carapungo (2026-2029) ..	78
Tabla 17. Presupuesto de Costos Operativos del Gimnasio Femenino Fem Fit Carapungo (2026-2029).....	81
Tabla 18. Propuesta de Gastos Operativos del Gimnasio Femenino Fem Fit Carapungo (2026)	83
Tabla 19. Estado de Resultados Proyectado del Gimnasio Femenino Fem Fit Carapungo (2026-2029).....	86
Tabla 20. Costos Fijos y Variables para el Cálculo del Punto de Equilibrio – Fem Fit Carapungo (2026).....	89
Tabla 21. Cálculo del Punto de Equilibrio del Gimnasio Femenino Fem Fit Carapungo (2026)	90
Tabla 22. Análisis de Sensibilidad del Punto de Equilibrio por Escenarios-Fem Fit Carapungo (2026).....	92
Tabla 23. Flujos de caja proyectados:	95
c) Tabla 24. Período de Recuperación de la Inversión (PRI).....	96
Tabla 25. Resumen de Indicadores de Viabilidad Financiera – Fem Fit Carapungo (2026-2029)	97
Tabla 26. Plan de Salida y Liquidación – Fem Fit Carapungo (2026-2029).....	101

Resumen Ejecutivo - Palabras Clave

El presente trabajo de investigación estudia la gestión del talento humano en un gimnasio femenino, considerando su importancia para mejorar el desempeño organizacional y la calidad del servicio. En este tipo de organización, el personal cumple un papel fundamental, ya que mantiene una relación directa con las clientas y contribuye a generar un ambiente de confianza, motivación y bienestar. Por ello, resulta necesario implementar procesos adecuados que permitan seleccionar, capacitar, evaluar y desarrollar de manera efectiva a las usuarias.

La investigación se desarrolla debido a la necesidad de fortalecer la gestión del talento humano dentro del gimnasio femenino. La ausencia de un modelo estructurado puede generar dificultades en la asignación de funciones, la comunicación interna, la capacitación del personal y la evaluación del desempeño. Así también, estas situaciones pueden afectar el clima laboral, la motivación de las colaboradoras, la calidad de la atención y la permanencia del personal en la organización.

El objetivo principal de este estudio es diseñar un modelo de gestión del talento humano basado en competencias, orientado a mejorar el desempeño organizacional de un gimnasio femenino. La propuesta busca identificar las competencias necesarias para cada puesto de trabajo y establecer estrategias que contribuyan al desarrollo profesional de las colaboradoras. De igual manera, pretende fortalecer los procesos de capacitación continua, evaluación del desempeño, reconocimiento laboral y empoderamiento femenino.

Para el desarrollo de la investigación se analizará la situación actual de la gestión del talento humano en el gimnasio. Con esta finalidad, se emplearán técnicas de recopilación de información como la encuesta, la entrevista y la observación, dirigidas al personal y a los responsables de la administración. Estas técnicas permitirán conocer las principales necesidades de las colaboradoras, su percepción sobre el clima laboral, las oportunidades de capacitación existentes y los mecanismos utilizados para evaluar su desempeño.

A partir del diagnóstico, se plantea una propuesta que incluye la elaboración de perfiles laborales por competencias, un programa de capacitación continua y un sistema de evaluación del desempeño. También se consideran estrategias para mejorar la

comunicación, fortalecer el trabajo en equipo, reconocer los logros del personal y promover un ambiente laboral positivo. Estas acciones permitirán orientar de mejor manera el desarrollo de las colaboradoras y alinear sus capacidades con los objetivos del gimnasio.

La aplicación del modelo propuesto contribuirá al fortalecimiento de la gestión interna y al mejoramiento del desempeño organizacional. Además, puede favorecer la disminución de la rotación de personal, el incremento de la motivación y el desarrollo de un clima laboral más adecuado. Una gestión eficiente del talento humano también puede reflejarse en una atención de mayor calidad y, por consiguiente, en una experiencia más satisfactoria para las usuarias del gimnasio.

Finalmente, la gestión del talento humano constituye un elemento estratégico para el funcionamiento y crecimiento de un gimnasio femenino. La implementación de un modelo basado en competencias permitirá organizar los procesos relacionados con el personal, identificar las necesidades de capacitación y establecer mecanismos objetivos para evaluar y mejorar el desempeño. De esta manera, la propuesta contribuirá tanto al desarrollo de las colaboradoras como al fortalecimiento de la calidad del servicio y del desempeño general de la organización.

Palabras clave: gestión del talento humano; gimnasio femenino; desempeño organizacional; modelo por competencias; capacitación continua; evaluación del desempeño; clima laboral; calidad del servicio; rotación de personal; empoderamiento femenino.

Abstract – Keywords

This research study examines human talent management in a women's gym, considering its importance for improving organizational performance and service quality. In this type of organization, staff play a fundamental role, maintaining a direct relationship with clients and contributing to an environment of trust, motivation, and well-being. Therefore, it is necessary to implement appropriate processes that allow for the effective selection, training, evaluation, and development of users.

This research stems from the need to strengthen human talent management within the women's gym. The absence of a structured model can create difficulties in assigning roles, internal communication, staff training, and performance evaluation. These situations can also negatively impact the work environment, employee motivation, the quality of service, and staff retention.

The main objective of this study is to design a competency-based human talent management model aimed at improving the organizational performance of a women's gym. The proposal seeks to identify the necessary competencies for each job position and establish strategies that contribute to the professional development of the staff. Similarly, it aims to strengthen ongoing training processes, performance evaluation, job recognition, and women's empowerment.

The research will analyze the current state of human talent management at the gym. To this end, data collection techniques such as surveys, interviews, and observation will be used, targeting staff and management. These techniques will allow researchers to understand the main needs of the female employees, their perception of the work environment, existing training opportunities, and the mechanisms used to evaluate their performance.

Based on this analysis, a proposal will be developed that includes the creation of competency-based job profiles, a continuous training program, and a performance evaluation system. Strategies to improve communication, strengthening teamwork, recognizing staff achievements, and promoting a positive work environment. These actions will allow for better guidance of staff development and align their capabilities with the gym's objectives.

Implementing the proposed model will contribute to strengthening internal management and improving organizational performance. Furthermore, it can help reduce staff turnover, boost motivation, and foster a more favorable work climate. Efficient human talent management can also translate into higher-quality service and, consequently, a more satisfying experience for the gym's female members.

Finally, human talent management is a strategic element for the operation and growth of a women-only gym. Implementing a competency-based model will make it possible to organize personnel-related processes, identify training needs, and establish objective mechanisms for evaluating and improving performance. In this way, the proposal will contribute to both staff development and the enhancement of service quality and overall organizational performance.

Keywords: human talent management; women-only gym; organizational performance; competency-based model; continuous training; performance evaluation; work climate; service quality; staff turnover; female empowerment.

Introducción

El presente estudio se desarrolla en un gimnasio femenino ubicado en el norte de Quito, dirigido principalmente a mujeres universitarias y abierto a mujeres de diferentes edades y ocupaciones interesadas en mejorar su salud y bienestar. En este contexto, se identifica la necesidad de fortalecer la gestión del talento humano como un factor estratégico para mejorar el desempeño organizacional. En los últimos años, el sector fitness ha experimentado un crecimiento sostenido, impulsado por el creciente interés de la población en el cuidado de la salud, el bienestar integral y la práctica de actividad física. Este escenario ha favorecido la creación de gimnasios especializados para mujeres, proyectados como espacios seguros e inclusivos que promueven no solo el ejercicio físico, sino también el bienestar, la confianza y el empoderamiento femenino.

Los gimnasios femeninos constituyen microempresas de servicios que buscan satisfacer las necesidades físicas, emocionales y sociales de sus clientas mediante programas de entrenamiento, acompañamiento personalizado y ambientes que generen seguridad y comodidad. Aunque su oferta está orientada principalmente a mujeres universitarias por su ubicación y mercado objetivo, también atienden a mujeres de distintos perfiles, lo que demanda una gestión del talento humano capaz de responder a las diversas necesidades de las usuarias. Aun así, el crecimiento de este tipo de establecimientos no siempre ha estado acompañado por una gestión profesional del talento humano que garantice la eficiencia de sus procesos y la calidad del servicio.

En muchos gimnasios, las decisiones relacionadas con la administración del personal se fundamentan principalmente en la experiencia de los propietarios o administradores, sin contar con procesos estandarizados ni documentación que respalde la gestión. Es frecuente encontrar estructuras organizacionales poco definidas, ausencia de perfiles de cargo, procedimientos limitados para la selección y capacitación del personal, así como evaluaciones del desempeño realizadas de manera informal o inexistentes. Como consecuencia, se presentan problemas como la alta rotación de instructoras y personal administrativo, imprecisión en las funciones asignadas y escasas oportunidades de formación continua, situaciones que afectan la calidad del servicio y la experiencia de las clientas.

Frente a esta realidad, la presente investigación propone el diseño de un modelo de gestión del talento humano orientado a fortalecer el desempeño organizacional de un gimnasio femenino. La propuesta se fundamenta en el enfoque de gestión por competencias y en la integración de los principales subsistemas de gestión de personas, con el propósito de estructurar los procesos de reclutamiento y selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño e incentivos. Con ello, se busca contribuir a la conformación de un equipo de trabajo competente, comprometido y alineado con los objetivos institucionales, capaz de ofrecer un servicio de calidad y generar una experiencia satisfactoria para las clientas.

La investigación se desarrolla mediante un enfoque metodológico mixto, que combina técnicas cuantitativas y cualitativas para analizar la situación actual de la gestión del talento humano y su relación con el desempeño organizacional del gimnasio objeto de estudio. El diseño corresponde a una investigación no experimental, de tipo descriptivo-propositivo, sustentada en la revisión bibliográfica y el trabajo de campo. Para la recolección de información se emplean encuestas, entrevistas, observación directa y juicio de expertos, herramientas que permiten identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en los procesos de gestión del personal.

Desde la perspectiva académica, esta investigación se enmarca en la línea de estudio sobre gestión del talento humano y desempeño organizacional en microempresas de servicios, aportando una propuesta aplicable al contexto de los gimnasios femeninos. En el ámbito social, el fortalecimiento de la gestión del talento humano favorece la prestación de servicios de mayor calidad, incrementa la satisfacción y fidelización de las clientas y promueve hábitos de vida saludables dentro de la comunidad. En conjunto, el modelo propuesto busca responder a las exigencias actuales del sector fitness y contribuir al desarrollo de organizaciones de servicios centradas en las personas, reconociendo al talento humano como un recurso estratégico para alcanzar ventajas competitivas sostenibles.

Definición y Justificación del Tema

El presente proyecto propone el diseño de un modelo de gestión del talento humano orientado a fortalecer el desempeño organizacional de un gimnasio femenino ubicado en el norte de Quito. Este modelo se considera como un sistema integrado de

políticas, procesos y herramientas que permita administrar estratégicamente el talento humano, alineando las competencias del personal con los objetivos institucionales y contribuyendo a la prestación de un servicio de calidad dirigido principalmente a mujeres universitarias y, en general, a mujeres que buscan mejorar su salud, bienestar y calidad de vida.

Desde la perspectiva práctica, la investigación se justifica porque el talento humano constituye uno de los factores más importantes para el éxito de las organizaciones de servicios. En un gimnasio femenino, las instructoras, el personal de recepción y las demás colaboradoras mantienen un contacto directo y permanente con las clientas, por lo que su desempeño influye significativamente en la calidad del servicio, la satisfacción de las beneficiarias y la imagen institucional. En este sentido, disponer de un modelo de gestión del talento humano permitirá atraer y seleccionar personal con las competencias requeridas, fortalecer sus conocimientos mediante programas de capacitación, evaluar objetivamente su desempeño y promover un clima laboral positivo. Como resultado, se espera reducir la rotación del personal, incrementar el compromiso de las colaboradoras y mejorar la experiencia de las clientas.

Desde el ámbito académico, esta investigación aporta al estudio de la gestión del talento humano aplicada a las microempresas de servicios, con especial realce en los gimnasios femeninos, un sector que presenta características particulares en cuanto a los perfiles ocupacionales, las competencias laborales y la atención personalizada que demandan sus clientas. A su vez, el trabajo se vincula con la línea de investigación de la carrera de Gestión del Talento Humano, al desarrollar un modelo que puede servir como referencia para otros gimnasios y organizaciones de servicios con características similares.

Desde la perspectiva social, el fortalecimiento del desempeño organizacional contribuirá a ofrecer servicios más eficientes, profesionales y confiables, beneficiando directamente a las mujeres que asisten al gimnasio. Esto favorecerá no solo la satisfacción y fidelización de las clientas, sino también la promoción de hábitos de vida saludables, el bienestar físico y emocional y la creación de espacios seguros e inclusivos que fomenten el desarrollo integral de las mujeres y aporten positivamente a la comunidad.

Planteamiento del Problema

Los gimnasios femeninos surgen como una alternativa para responder a las necesidades de salud, bienestar y seguridad de las mujeres, y se posicionan como microempresas de servicios dentro del sector fitness en Ecuador. Pese a ello, muchos de estos establecimientos crecen sin un soporte sólido en cuanto a gestión del talento humano. No cuentan con estructuras organizacionales definidas ni con procesos formales para administrar al personal, lo que lleva a que las decisiones relacionadas con el personal suelen tomarse con base en la experiencia o la intuición, más que en criterios técnicos y procedimientos formalmente establecidos. Esto se refleja en la falta de manuales de funciones, de perfiles de puesto por competencias y de procedimientos documentados para la gestión del talento humano.

La ausencia de una gestión sistemática de las personas se traduce en problemas concretos: alta rotación de instructoras y personal administrativo, poca o nula inducción a las nuevas colaboradoras, capacitación que no responde a un plan estructurado y evaluaciones de desempeño que casi no se realizan o se hacen de forma informal. Estas condiciones dificultan la construcción de una cultura orientada al servicio y afectan la calidad con la que se atienden a las clientas. Como resultado, la imagen del gimnasio se ve afectada, disminuye la satisfacción de las usuarias y se complica su fidelización, lo que limita las posibilidades de crecimiento sostenibilidad del negocio en un entorno competitivo.

En este escenario, la falta de un modelo formal de gestión del talento humano se vuelve un vacío clave que impide alcanzar mejores niveles de desempeño organizacional. Se requiere una propuesta que integre de manera coherente los subsistemas de selección, inducción, capacitación, evaluación, del desempeño e incentivos, en línea con la estrategia del gimnasio y con las características puede convertirse en un apoyo al personal y, con ello, fortalecer los resultados de la organización. De ahí nace la necesidad de diseñar un modelo adaptado a la realidad de una microempresa de servicios como lo es un gimnasio femenino.

Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión del talento humano para el fortalecimiento del desempeño organizacional en un gimnasio femenino, mediante la sistematización de los

subsistemas de gestión de personas y la implementación de estrategias orientadas a la mejora continua del equipo de trabajo.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la gestión del talento humano y el desempeño organizacional del gimnasio femenino, identificando sus principales fortalezas y debilidades.
- Fundamentar teóricamente los modelos de gestión del talento humano y su relación con el desempeño organizacional en empresas de servicios de salud y fitness.
- Diseñar los componentes del modelo, perfiles de cargo por competencias, procesos de selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño y sistema de incentivos.
- Validar el modelo propuesto mediante el juicio de expertos en gestión del talento humano y administración de empresas de servicios de fitness.

Metodología de la Investigación

Enfoque Metodológico: Mixto (cuantitativo y cualitativo). El componente cuantitativo permite medir el nivel actual de gestión del talento humano y los indicadores de desempeño organizacional del gimnasio; el componente cualitativo posibilita comprender las percepciones del personal sobre el clima laboral, la motivación y las necesidades de desarrollo profesional.

Diseño de la Investigación: No experimental, de tipo descriptivo-propositivo. Se sustenta en investigación bibliográfica y de campo en el gimnasio femenino objeto de estudio.

Población y Muestra: Propietaria, instructoras y personal administrativo del gimnasio femenino; clientas del establecimiento; expertos en gestión del talento humano y administración de empresas de fitness. Muestreo intencional por conveniencia.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos:

- Encuesta – Cuestionario de clima organizacional y satisfacción laboral dirigido al personal del gimnasio.
- Entrevista semiestructurada – Guía de entrevista a la propietaria y expertos en gestión del talento humano.
- Observación directa – Ficha de observación de procesos internos y dinámicas del equipo de trabajo.
- Juicio de expertos – Rúbrica de validación del modelo de gestión del talento humano propuesto.

Marco Teórico

Gestión del Talento Humano: La gestión del talento humano constituye uno de los pilares fundamentales para el desarrollo y sostenibilidad de las organizaciones, ya que centra su atención en las personas como el recurso más valioso para alcanzar los objetivos institucionales. A diferencia de los enfoques tradicionales de administración de personal, la gestión del talento humano promueve el desarrollo integral de los colaboradores mediante procesos que favorecen su crecimiento profesional, motivación y compromiso con la organización. Según Chiavenato (2019), las personas representan el capital intelectual que permite a las empresas generar ventajas competitivas sostenibles, debido a que sus conocimientos, habilidades y actitudes influyen directamente en el desempeño organizacional.

En la actualidad, las organizaciones han comprendido que el éxito no depende únicamente de la infraestructura, la tecnología o los recursos financieros, sino también de la capacidad para atraer, desarrollar y retener talento humano competente. La adecuada administración del personal permite fortalecer la productividad, mejorar la calidad del servicio y generar un ambiente laboral que favorezca el cumplimiento de los objetivos estratégicos. En este sentido, Alles (2019) señala que la gestión del talento humano debe orientarse al desarrollo de competencias que permitan al colaborador aportar valor a la organización y responder de manera eficiente a las exigencias del entorno.

La gestión del talento humano comprende diversos procesos interrelacionados, entre los que destacan la planificación del personal, el reclutamiento, la selección, la

contratación, la inducción, la capacitación, la evaluación del desempeño, la compensación y el desarrollo profesional. Cada uno de estos procesos cumple una función específica que contribuye al fortalecimiento del capital humano y al logro de los resultados organizacionales. Chiavenato (2017) sostiene que la integración adecuada de estos procesos permite incrementar la eficiencia institucional y promover relaciones laborales basadas en el respeto, la confianza y la mejora continua.

Uno de los componentes más importantes de la gestión del talento humano es la selección de personal, debido a que permite incorporar colaboradores cuyas competencias técnicas y habilidades personales sean compatibles con las necesidades de la organización. Una selección adecuada reduce la rotación del personal, disminuye los costos derivados de contrataciones ineficientes y favorece la estabilidad laboral. Robbins y Coulter (2018) afirman que contar con colaboradores competentes constituye un factor estratégico para mejorar la productividad y alcanzar un desempeño organizacional superior.

Además, la capacitación representa una herramienta esencial para fortalecer las capacidades del personal y facilitar su adaptación a los cambios del entorno. Mediante programas de formación continua, las organizaciones pueden actualizar los conocimientos de sus colaboradores, mejorar sus habilidades técnicas y desarrollar competencias relacionadas con el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo. De acuerdo con Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler (2018), la inversión en capacitación genera beneficios tanto para la organización como para los trabajadores, al incrementar su desempeño y favorecer el crecimiento profesional.

Otro aspecto relevante corresponde a la evaluación del desempeño, entendida como un proceso sistemático que permite medir el cumplimiento de las funciones asignadas, identificar fortalezas y detectar oportunidades de mejora. La evaluación constituye una fuente de información para la toma de decisiones relacionadas con promociones, incentivos, necesidades de capacitación y desarrollo profesional. Según Mondy y Martocchio (2016), una evaluación objetiva y periódica contribuye a mejorar la productividad y fortalece el compromiso de los colaboradores con la organización.

En las empresas dedicadas a la prestación de servicios, la gestión del talento humano adquiere una importancia aún mayor, debido a que la experiencia del cliente

depende, en gran medida, de la interacción directa con el personal. La calidad de la atención, la amabilidad, la empatía y la capacidad para resolver necesidades influyen significativamente en la percepción del servicio recibido. Kotler y Keller (2016) sostienen que la satisfacción del cliente está estrechamente relacionada con la calidad del servicio ofrecido por los colaboradores, quienes representan la imagen de la organización frente al usuario.

En el caso del gimnasio femenino Fem Fit, la gestión del talento humano constituye un elemento estratégico para garantizar una experiencia positiva a las clientas. Debido a que el proyecto busca ofrecer un ambiente seguro, respetuoso y orientado al bienestar de las mujeres, resulta indispensable contar con instructoras y personal administrativo que posean competencias técnicas, habilidades comunicativas y una actitud de servicio. Por lo tanto, el presente estudio propone un modelo de gestión del talento humano que fortalezca el desempeño organizacional mediante procesos adecuados de selección, capacitación, evaluación y motivación del personal, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos institucionales y a la satisfacción de las usuarias.

Desempeño organizacional: El desempeño organizacional representa la capacidad que tiene una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos mediante el uso eficiente y eficaz de sus recursos. Este concepto no solo comprende los resultados económicos o financieros, sino también aspectos relacionados con la productividad, la calidad del servicio, la satisfacción del cliente, la innovación y el compromiso del talento humano. En la actualidad, el desempeño organizacional constituye uno de los principales indicadores para evaluar la competitividad y sostenibilidad de las empresas en un entorno cada vez más dinámico y exigente. Robbins y Coulter (2018) sostienen que las organizaciones alcanzan un mejor desempeño cuando administran adecuadamente sus recursos y establecen procesos orientados al logro de objetivos comunes.

El desempeño organizacional depende de múltiples factores internos y externos que influyen en la capacidad de la empresa para responder a las necesidades del mercado. Entre los factores internos se encuentran la planificación estratégica, el liderazgo, la estructura organizacional, la cultura institucional, la motivación de los colaboradores y la gestión del talento humano. Por otra parte, los factores externos incluyen la competencia, los cambios tecnológicos, las condiciones económicas y las preferencias de los

consumidores. Koontz, Weihrich y Cannice (2014) afirman que la administración eficiente permite coordinar estos elementos para mejorar los resultados institucionales y garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Uno de los elementos que mayor incidencia tiene sobre el desempeño organizacional es el talento humano. Las personas son quienes ejecutan los procesos, atienden a los clientes, resuelven problemas y contribuyen con nuevas ideas para mejorar el funcionamiento de la organización. Cuando los colaboradores trabajan en un ambiente que promueve el respeto, la comunicación y el desarrollo profesional, su compromiso aumenta y, en consecuencia, mejora el desempeño general de la empresa. Chiavenato (2019) señala que el capital humano constituye el principal activo estratégico de las organizaciones, ya que de él depende la capacidad para generar valor y alcanzar ventajas competitivas sostenibles.

La evaluación del desempeño organizacional requiere el establecimiento de indicadores que permitan medir el cumplimiento de las metas institucionales. Entre los indicadores más utilizados se encuentran la productividad, la calidad del servicio, la satisfacción del cliente, la rentabilidad, la eficiencia operativa y el nivel de compromiso del personal. Estos indicadores proporcionan información útil para la toma de decisiones, la implementación de acciones correctivas y el fortalecimiento de los procesos internos. Según Mondy y Martocchio (2016), la medición permanente del desempeño facilita la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora que contribuyen al crecimiento organizacional.

En las empresas dedicadas a la prestación de servicios, el desempeño organizacional se encuentra estrechamente relacionado con la experiencia que perciben los clientes. La calidad del servicio depende, en gran medida, de la preparación, actitud y compromiso del personal que mantiene contacto directo con los usuarios. Cuando la atención es cordial, eficiente y oportuna, aumenta la satisfacción del cliente y se fortalece la imagen institucional. Kotler y Keller (2016) indican que la satisfacción del cliente constituye uno de los principales indicadores del desempeño organizacional, ya que influye en la fidelización, la recomendación del servicio y la permanencia de la empresa en el mercado.

Otro aspecto que fortalece el desempeño organizacional es la existencia de un clima laboral positivo. Un ambiente caracterizado por el respeto, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y el reconocimiento al esfuerzo favorece la motivación y el compromiso de los colaboradores. En contraste, un clima organizacional conflictivo puede generar desmotivación, rotación del personal y disminución de la productividad. Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler (2018) destacan que el clima laboral influye directamente en el comportamiento de los trabajadores y, por ende, en los resultados obtenidos por la organización.

En el caso de las organizaciones deportivas y gimnasios, el desempeño organizacional adquiere una dimensión particular debido a que el servicio se fundamenta en la interacción constante entre el personal y los usuarios. Las instructoras, entrenadores y personal administrativo representan la imagen de la empresa y tienen la responsabilidad de brindar una atención profesional, segura y orientada al bienestar de las clientas. La calidad de esta interacción determina la percepción del servicio y la decisión de continuar utilizando las instalaciones. Por ello, la gestión del talento humano se convierte en un factor estratégico para garantizar un desempeño organizacional eficiente y sostenible.

En relación con el gimnasio femenino Fem Fit, el fortalecimiento del desempeño organizacional depende de la implementación de un modelo de gestión del talento humano que permita seleccionar personal competente, desarrollar programas de capacitación continua, evaluar el desempeño de manera objetiva y promover un ambiente laboral basado en el respeto y la colaboración. Los resultados obtenidos en la encuesta y el focus group realizados durante la presente investigación evidenciaron que las potenciales clientas valoran especialmente la calidad de la atención, la empatía del personal y la seguridad del ambiente de entrenamiento. En consecuencia, la propuesta planteada busca contribuir al mejoramiento del desempeño organizacional mediante una adecuada administración del talento humano, alineada con las necesidades y expectativas de las usuarias.

Calidad del servicio en empresas de servicios y gimnasios: La calidad del servicio constituye uno de los factores más importantes para el éxito y permanencia de las empresas que pertenecen al sector de servicios. A diferencia de las organizaciones que comercializan productos tangibles, las empresas de servicios generan valor mediante la atención, la experiencia y la satisfacción que ofrecen a sus clientes. Por ello, la percepción

del usuario se convierte en un elemento determinante para evaluar el desempeño organizacional y la competitividad de la empresa. Kotler y Keller (2016) señalan que la calidad del servicio se refleja en la capacidad de una organización para satisfacer o superar las expectativas de sus clientes de manera consistente.

La calidad del servicio se caracteriza por ser intangible, variable y depender en gran medida de la interacción entre el cliente y el personal de la organización. Esta característica hace que el talento humano desempeñe un papel fundamental, ya que la actitud, la comunicación y el profesionalismo de los colaboradores influyen directamente en la percepción del servicio recibido. Según Robbins y Coulter (2018), la calidad del servicio no solo depende de los procesos organizacionales, sino también del compromiso de las personas encargadas de ejecutarlos.

Uno de los principales objetivos de las organizaciones de servicios consiste en alcanzar altos niveles de satisfacción del cliente. La satisfacción representa el resultado de la comparación que realiza el consumidor entre sus expectativas iniciales y la experiencia obtenida después de utilizar el servicio. Cuando las expectativas son cumplidas o superadas, aumenta la probabilidad de que el cliente permanezca en la organización y recomiende el servicio a otras personas. Kotler y Keller (2016) sostienen que la satisfacción del cliente fortalece la fidelización, mejora la reputación institucional y contribuye al crecimiento sostenible de las empresas.

La fidelización del cliente constituye una estrategia que permite mantener relaciones duraderas con los usuarios mediante la generación de experiencias positivas. Un cliente satisfecho no solo vuelve a utilizar el servicio, sino que también se convierte en un promotor de la organización al recomendarla a familiares, amigos y conocidos. En este sentido, la calidad del servicio representa una ventaja competitiva que permite diferenciar a la empresa frente a otras organizaciones que ofrecen servicios similares. Según Pfeffer (1998), las empresas que invierten en el desarrollo de su talento humano logran mayores niveles de satisfacción del cliente debido a la calidad de la atención proporcionada por sus colaboradores.

En los gimnasios, la calidad del servicio adquiere una importancia especial porque la experiencia del usuario depende de diversos factores, entre ellos el estado de las instalaciones, la disponibilidad de equipos, la limpieza, la seguridad, la organización de

las actividades y, principalmente, la atención brindada por el personal. Los clientes valoran no solo los resultados físicos obtenidos, sino también el trato recibido durante su permanencia en el establecimiento. Chiavenato (2019) afirma que el desempeño del personal influye directamente en la percepción que tienen los usuarios sobre la organización y en la calidad del servicio ofrecido.

En el caso de un gimnasio femenino, la calidad del servicio también está relacionada con la creación de un ambiente seguro, respetuoso e inclusivo que favorezca el bienestar de las usuarias. Las mujeres buscan espacios donde puedan realizar actividad física con tranquilidad, confianza y libertad, sin sentirse observadas o juzgadas. Estas condiciones fortalecen la experiencia del servicio y aumentan la probabilidad de permanencia de las clientas. Los resultados del focus group realizado en la presente investigación evidenciaron que las potenciales usuarias consideran que un ambiente basado en el respeto, la empatía y el apoyo mutuo constituye uno de los principales atributos que esperan encontrar en Fem Fit.

Otro elemento que influye en la calidad del servicio es la capacitación permanente del talento humano. Las instructoras y el personal administrativo deben poseer conocimientos técnicos, habilidades comunicativas y una actitud orientada al servicio, ya que mantienen contacto directo con las clientas y representan la imagen institucional del gimnasio. La formación continua permite mejorar la atención, prevenir errores y responder de manera adecuada a las necesidades de las usuarias. Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler (2018) indican que la capacitación fortalece las competencias del personal y contribuye significativamente al mejoramiento de la calidad del servicio.

En Fem Fit, la calidad del servicio constituye uno de los elementos centrales de la propuesta de valor. El proyecto busca ofrecer un gimnasio femenino que combine instalaciones adecuadas, atención personalizada, instructoras capacitadas y un ambiente seguro que promueva el bienestar físico y emocional de las clientas. Para alcanzar este propósito, resulta indispensable implementar procesos de gestión del talento humano que favorezcan la selección de personal competente, la capacitación continua y la evaluación permanente del desempeño. De esta manera, la organización podrá fortalecer la satisfacción de las usuarias, incrementar su fidelización y consolidar una ventaja competitiva en el mercado local.

Competencias laborales y atención al cliente en organizaciones de servicios: Las competencias laborales constituyen el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que permiten a una persona desempeñar eficazmente las funciones propias de un cargo. En la actualidad, las organizaciones buscan colaboradores que, además de poseer conocimientos técnicos, sean capaces de trabajar en equipo, comunicarse de manera efectiva, resolver problemas y brindar un servicio de calidad. Según Alles (2019), la gestión por competencias permite alinear las capacidades del talento humano con los objetivos estratégicos de la organización, favoreciendo un mejor desempeño individual y colectivo.

Las competencias pueden clasificarse en competencias técnicas y competencias blandas. Las primeras hacen referencia a los conocimientos específicos necesarios para ejecutar determinadas actividades, mientras que las competencias blandas comprenden habilidades relacionadas con la comunicación, el liderazgo, la empatía, la responsabilidad y el trabajo en equipo. Ambas son indispensables para lograr un desempeño eficiente, especialmente en organizaciones dedicadas a la prestación de servicios. Chiavenato (2019) sostiene que el desarrollo de competencias fortalece el rendimiento laboral y contribuye al crecimiento profesional de los colaboradores.

En las empresas de servicios, la atención al cliente constituye uno de los factores más importantes para alcanzar la satisfacción y fidelización de los usuarios. La calidad del servicio depende en gran medida del comportamiento del personal, ya que los colaboradores representan la imagen de la organización frente al cliente. Una atención basada en el respeto, la amabilidad, la empatía y la disposición para resolver inquietudes genera experiencias positivas que fortalecen la confianza y permanencia de los usuarios. Kotler y Keller (2016) afirman que la satisfacción del cliente está estrechamente relacionada con la calidad de las interacciones que mantiene con el personal de la organización.

La comunicación efectiva representa una de las competencias más relevantes en la atención al cliente. Escuchar activamente, brindar información clara y responder oportunamente a las necesidades de los usuarios favorece la construcción de relaciones de confianza y mejora la percepción del servicio. De igual manera, la comunicación interna entre los colaboradores facilita la coordinación de actividades y fortalece el trabajo en equipo. Robbins y Coulter (2018) destacan que una comunicación

organizacional eficiente contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales y al fortalecimiento del desempeño organizacional.

La empatía constituye otra competencia esencial para las organizaciones de servicios. Comprender las necesidades, expectativas y emociones de los clientes permite ofrecer soluciones adecuadas y generar un trato más humano y personalizado. Esta competencia adquiere mayor relevancia en organizaciones donde el contacto con el usuario es permanente, como ocurre en los gimnasios, centros deportivos y establecimientos dedicados al bienestar. Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler (2018) señalan que el desarrollo de habilidades interpersonales fortalece las relaciones entre colaboradores y clientes, mejorando significativamente la calidad del servicio.

En un gimnasio femenino, las competencias laborales deben responder a las características y necesidades específicas de las usuarias. Las instructoras y el personal administrativo no solo requieren conocimientos técnicos sobre entrenamiento físico, sino también habilidades relacionadas con la comunicación, la paciencia, la motivación y el respeto hacia las clientas. Estas competencias favorecen un ambiente seguro y de confianza, donde las mujeres puedan desarrollar sus actividades físicas con tranquilidad y comodidad. Los resultados del focus group realizado en la presente investigación evidenciaron que las potenciales usuarias consideran que la actitud del personal influye directamente en su decisión de permanecer o abandonar el gimnasio.

El fortalecimiento de las competencias laborales requiere la implementación de programas permanentes de capacitación, evaluación del desempeño y retroalimentación. Estos procesos permiten identificar oportunidades de mejora, actualizar conocimientos y desarrollar habilidades que respondan a las necesidades de la organización y de los clientes. Mondy y Martocchio (2016) indican que la capacitación continua constituye una inversión estratégica que incrementa la productividad, mejora la calidad del servicio y fortalece el compromiso del talento humano.

En el caso de Fem Fit, el desarrollo de competencias laborales representa uno de los principales ejes para fortalecer el desempeño organizacional. La propuesta de gestión del talento humano busca incorporar procesos de selección orientados a identificar personal con vocación de servicio, habilidades comunicativas y competencias técnicas que contribuyan a brindar una atención de calidad. De esta manera, el gimnasio podrá

ofrecer una experiencia diferenciada basada en el respeto, la confianza y el bienestar de sus clientas, fortaleciendo su posicionamiento y competitividad en el mercado.

CAPÍTULO I: Diagnóstico Y Contextualización

1.1. Descripción del Tema de Investigación

El presente estudio propone el diseño de un modelo de gestión del talento humano para fortalecer el desempeño organizacional de un gimnasio femenino. La investigación tiene como finalidad desarrollar y validar un modelo integral que contribuya a optimizar la gestión del personal mediante la incorporación de procesos estructurados de reclutamiento y selección, inducción, capacitación, motivación, evaluación del desempeño e incentivos. La implementación de estos procesos busca mejorar indicadores organizacionales como la calidad del servicio, la satisfacción de las clientas, la retención del talento humano y el logro de los objetivos institucionales.

La investigación adquiere relevancia debido al crecimiento sostenido del sector fitness y al incremento de la demanda de servicios de acondicionamiento físico dirigidos principalmente a mujeres universitarias y, en general, a mujeres interesadas en mejorar su salud y bienestar. En este contexto, las pequeñas y medianas empresas dedicadas a este tipo de servicios enfrentan el desafío de fortalecer su gestión del talento humano mediante la aplicación de prácticas estratégicas que favorezcan la eficiencia organizacional, la competitividad y la sostenibilidad. Por ello, el modelo propuesto busca convertirse en una herramienta que contribuya al desarrollo del gimnasio, fortaleciendo la gestión de las personas como un elemento esencial para alcanzar mejores resultados y ofrecer un servicio de mayor calidad.

1.1.1. Análisis del Sector o Área de Estudio

El sector fitness en Ecuador ha experimentado un crecimiento sostenido durante los últimos años, impulsado por el incremento del interés de la población en el cuidado de la salud, el bienestar integral y la adopción de estilos de vida saludables. Este desarrollo ha favorecido la diversificación de los servicios de acondicionamiento físico y la aparición de centros especializados que buscan responder a las necesidades de diferentes segmentos de la población.

En este contexto, los gimnasios femeninos han adquirido una mayor relevancia al ofrecer espacios diseñados exclusivamente para mujeres, caracterizados por un ambiente seguro, cómodo e inclusivo. Estos establecimientos no solo promueven la práctica de

actividad física, sino que también fomentan el bienestar emocional, la confianza y el desarrollo de hábitos de autocuidado, aspectos cada vez más valorados por sus usuarias.

Dentro del mercado objetivo se encuentran principalmente mujeres universitarias, quienes, debido a sus responsabilidades académicas, requieren servicios flexibles que se adapten a sus horarios y posibilidades económicas. Sin embargo, estos gimnasios también atienden a mujeres de diferentes edades y ocupaciones interesadas en mejorar su condición física y calidad de vida. En consecuencia, la oferta de programas personalizados, horarios accesibles, asesoría profesional y una atención de calidad constituye un factor determinante para satisfacer las expectativas de las clientas y fortalecer su permanencia en el establecimiento.

De igual manera, las tendencias actuales evidencian que la práctica de actividad física ha dejado de asociarse únicamente con fines estéticos y se reconoce como un elemento fundamental para preservar la salud física, emocional y mental. Esta realidad ha impulsado la creación de espacios especializados que integran el ejercicio con el acompañamiento profesional, la motivación y el fortalecimiento del bienestar integral. En este escenario, la propuesta de un gimnasio femenino orientado principalmente a mujeres universitarias, pero abierto a mujeres en general, resulta pertinente y responde a las necesidades actuales del sector fitness, así como a las nuevas demandas de las consumidoras.

1.1.2. Contexto Institucional, Sectorial o Social

Desde el ámbito institucional, la presente investigación se desarrolla en el marco de la línea de investigación "Gestión del Talento Humano y desempeño organizacional en microempresas de servicios", perteneciente a la carrera de Gestión del Talento Humano. En este contexto, el estudio busca contribuir al fortalecimiento de los procesos de gestión del personal mediante el diseño de un modelo que pueda aplicarse en organizaciones de servicios, favoreciendo la mejora del desempeño organizacional y aportando conocimiento aplicado al área de la administración del talento humano.

En el ámbito sectorial, el gimnasio femenino forma parte del sector de servicios de salud y fitness, una actividad que ha experimentado un crecimiento sostenido en Ecuador debido al mayor interés de la población por el bienestar físico, la prevención de enfermedades y la adopción de estilos de vida saludables. Este sector está conformado

por grandes cadenas de gimnasios, centros deportivos independientes y numerosas microempresas que ofrecen servicios especializados. Sin embargo, muchas de estas organizaciones aún presentan limitaciones en la gestión del talento humano, debido a la ausencia de procesos formales de reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo del personal, lo que repercute en la calidad del servicio y en su competitividad.

Además, desde la perspectiva social, la investigación responde a la creciente demanda de espacios destinados al bienestar integral de las mujeres. Los gimnasios femeninos ofrecen ambientes seguros, inclusivos y orientados a fortalecer la confianza, la salud y la calidad de vida de sus usuarias. Si bien el mercado objetivo está conformado principalmente por mujeres universitarias, estos establecimientos también atienden a mujeres de diferentes edades y ocupaciones que buscan mejorar su condición física y bienestar. En este sentido, una gestión eficiente del talento humano permitirá brindar una atención más personalizada, fortalecer la confianza de las clientas, incrementar su satisfacción y fomentar su permanencia, contribuyendo tanto al desarrollo del gimnasio como al bienestar de la comunidad.

1.1.3. Identificación del Problema u Oportunidad

Problema identificado

En diversos gimnasios femeninos del Ecuador, la gestión del talento humano se desarrolla de manera práctica, sin procesos formalmente establecidos que orienten la administración del personal. Es frecuente encontrar estructuras organizacionales poco definidas, perfiles de cargo incompletos, ausencia de manuales de funciones y limitaciones en los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño. Estas deficiencias generan una alta rotación de instructoras y personal administrativo, dificultades para mantener estándares de calidad en el servicio y una experiencia poco consistente para las clientas.

La falta de una gestión estratégica del talento humano influye en el clima organizacional, el compromiso del personal y la productividad del gimnasio, factores que limitan su crecimiento, competitividad y capacidad para fidelizar a las usuarias en un mercado cada vez más exigente.

Oportunidad detectada

Frente a esta problemática, existe la oportunidad de diseñar e implementar un modelo de gestión del talento humano que permita organizar y fortalecer los procesos de reclutamiento y selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño y sistema de incentivos. La incorporación de estos procesos favorecerá la conformación de un equipo de trabajo estable, competente y comprometido con los objetivos institucionales, capaz de ofrecer un servicio de calidad dirigido principalmente a mujeres universitarias y, en general, a mujeres que buscan mejorar su salud, bienestar y calidad de vida.

En este sentido, la propuesta busca transformar una gestión del talento humano basada en prácticas informales en un modelo estratégico que contribuya al fortalecimiento del desempeño organizacional, optimice la calidad del servicio, incremente la satisfacción de las clientas y favorezca el desarrollo sostenible del gimnasio femenino.

1.2. Caracterización del Objeto de Estudio

1.2.1. Descripción General

El objeto del estudio es un gimnasio femenino que opera como microempresa de servicios, dedicado a ofrecer programas de entrenamiento, acompañamiento personalizado y espacios seguros para la práctica de actividad física. El gimnasio está orientado principalmente a las mujeres, con un enfoque especial en mujeres universitarias que buscan servicios especializados, pertinentes y confiables.

El gimnasio cuenta con un equipo reducido de colaboradoras, integrado por instructoras y personal de recepción o administración, cuya labor principal es la atención directa a las clientas, la coordinación de rutinas y la gestión de los servicios ofrecidos. Por su tamaño y naturaleza, la estructura organizativa es sencilla y con poca formalización de procesos internos.

1.2.2. Naturaleza Jurídica o Normativa

Aunque el gimnasio funcione como una microempresa, en la práctica su operación está dentro de la normativa ecuatoriana para empresas de servicios. Esto implica que debe cumplir con:

- El Código del Trabajo ecuatoriano, en materia de contratos, remuneraciones, jornada laboral y beneficios sociales.
- Las normas del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), para la afiliación y aportación patronal.
- Los acuerdos ministeriales del Ministerio del Trabajo, que regulan aspectos como el salario básico unificado y modalidades de contrato aplicables al sector fitness.

El modelo de gestión de talento humano que se propone deberá integrar estas disposiciones legales, de manera que todas las políticas y procedimientos de gestión de personas cumplan con la legalización laboral vigente y protejan los derechos de las colaboradoras.

1.2.3. Actores Involucrados

Los principales involucrados son:

- **Propietaria:** responsable de la toma de decisiones y estrategias, la gestión económica y la supervisión general del gimnasio.
- **Instructoras:** personal clave para la prestación de servicio, serían responsables de dirigir las rutinas, motivar a las clientas y asegurar la calidad del entrenamiento.
- **Personal administrativo y recepción:** encargados de la atención al cliente, gestión de pagos, reservas y comunicación con ellas.
- **Clientas:** usuarias principales del servicio, quienes buscan ejercicios seguros, acompañamiento y un ambiente cómodo.

1.2.4. Estructura Organizacional o Funcional

La estructura organizacional del gimnasio es típica de una microempresa:

- **Dueña (propietaria):** quien define la dirección general del negocio y supervisa las operaciones.

- **Área de operaciones:** instructoras que trabajan directamente con las clientas.
- **Área administrativa:** personal de recepción y administración.

1.2.5. Roles y Perfiles Relevantes

Los roles más relevantes en el gimnasio son:

- **Instructoras:**
 - Función principal: dirigir sesiones de entrenamiento, asesorar a las clientas en la ejecución de los ejercicios y motivar.
 - Competencias clave: conocimiento técnico en fitness, empatía, capacidad de motivación, liderazgo grupal y comunicación clara.
- **Propietaria:**
 - Función principal: tomar decisiones estratégicas, manejar la gestión financiera y coordinar el funcionamiento general del gimnasio.
 - Competencias clave: liderazgo, visión estratégica, gestión de recursos y capacidad de toma de decisiones.

La ausencia de perfiles de cargo por competencias es una de las debilidades actuales que el modelo de gestión del talento humano busca corregir.

1.3. Orientación Estratégica del Proyecto

1.3.1. Misión / Propósito del Proyecto

El propósito del proyecto es diseñar un modelo de gestión del talento humano que fortalezca el desempeño organizacional de un gimnasio femenino, garantizando la sistematización de los procesos de selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño e incentivos. El modelo busca contribuir a la consolidación de un equipo estable, motivado y capaz de ofrecer un servicio especializado, pertinente y confiable para las mujeres universitarias en Ecuador.

1.3.2. Visión / Proyección Futura

Se proyecta que, en un plazo entre 2 y 3 años, el gimnasio femenino pueda consolidarse como un referente en el sector fitness femenino, con un equipo de trabajo comprometido, procesos internos ordenados y una experiencia de servicio diferente. Se espera que el modelo de la gestión del talento humano implementado se convierta en una base sólida y compacta para el crecimiento del negocio y para su replicación en otros gimnasios femeninos similares.

1.3.3. Valores o Principios Rectores

Los valores que prevalecerán, guiarán el proyecto y la gestión del gimnasio son:

- Respeto: hacia las personas, sus diferencias y su bienestar en general.
- Compromiso: con la calidad del servicio y el desarrollo del equipo.
- Empoderamiento: de las mujeres a través de ejercicio y el autocuidado.
- Transparencia: en la comunicación y en los procesos de la gestión.
- Solidaridad: en el trato entre colaboradores y las clientas.

1.3.4. Políticas Generales

Las políticas de la gestión del talento humano constituyen lineamientos que orientan la toma de decisiones relacionadas con la administración del personal y permiten mantener criterios uniformes en los procesos organizacionales. De acuerdo con Chiavenato (2021), las políticas de recursos humanos facilitan la gestión eficiente del talento humano y contribuyen al logro de los objetivos institucionales. Asimismo, Dessler (2020) señala que las políticas de talento humano favorecen la equidad, la transparencia y la mejora continua de las prácticas organizacionales.

- Política de selección y contratación basada en competencias y criterios técnicos.
- Política de inducción y capacitación continua, adaptada a las necesidades del personal y del servicio.

- Política de evaluación del desempeño sistemática y con retroalimentación clara.
- Política de incentivos que combine reconocimiento no monetario, flexibilidad horaria y oportunidades de desarrollo.
- Política de cumplimiento legal, garantizando que todas las prácticas respeten la normativa laboral ecuatoriana.

1.3.5. Análisis PEST

Político:

- Regulación laboral estable a través del Código de Trabajo y normas del IESS y Ministerio del Trabajo
- Posible evolución de políticas públicas de salud y bienestar que favorecen los sectores fitness.

Económico:

- Presión por precios accesibles debido al perfil de mujeres universitarias con recursos limitados.
- Dependencia de la situación económica del país y de la capacidad de pago de las clientas.

Social:

- Aumento de la conciencia sobre la salud, bienestar y empoderamiento femenino.
- Alta demanda de espacios seguros y exclusivos para mujeres.

Tecnológico:

- Mayor uso de herramientas digitales para la gestión de horarios, pagos y comunicación con clientas.

- Posibilidad de incorporar plataformas para la capacitación y evaluación del desempeño.

1.3.6. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

- Competencia intersectorial:
 - Existencia de gimnasios mixtos y femeninos en la zona, con diferentes niveles de precios y servicios.
 - La competencia se basa en ubicación, precio, calidad del servicio y experiencia.
- Poder de negociación de los proveedores:
 - Proveedores de equipamiento, suplementos y servicios básicos (luz e internet).
 - Su poder es moderado, dado que hay varios proveedores disponibles en el mercado.
- Poder de negociación de las clientas:
 - Las mujeres universitarias tienen poder de negociación alto, debido a su sensibilidad al precio y a la posibilidad de elegir otros gimnasios.
 - Esto exige ofrecer buena calidad y precios competitivos.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos:
 - Las rutinas en casa, clases online, parques y espacios públicos para ejercicio.
 - La amenaza es media, pero puede aumentar si no se ofrece una experiencia diferenciada.
- Amenaza de nuevos espacios:
 - Posibilidad de que nuevos gimnasios femeninos abran en la zona.

- La amenaza es media, especialmente si el modelo de gestión del talento humano logra crear una ventaja competitiva.

1.3.7. Análisis FODA

Tabla 1. Matriz FODA de Fem Fit.

Fortalezas:	Oportunidades:
<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque exclusivo para mujeres, con un ambiente seguro y empoderado. • Equipo cercano y con alta relación con las clientas. • Propuesta de servicio especializada para mujeres universitarias. • Atención personalizada, adaptada a las necesidades y objetivos de cada clienta. • Clima organizacional basado en el respeto, la confianza y el trabajo en equipo. • Personal comprometido con brindar una experiencia positiva en cada entrenamiento. • Horarios flexibles que facilitan la asistencia de estudiantes y mujeres trabajadoras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta demanda de espacios fitness exclusivos para mujeres. • Mayor conciencia sobre la importancia de la salud y el bienestar. • Posibilidad de replicar el modelo de negocio en otros gimnasios o ciudades. • Crecimiento del interés por programas de entrenamiento personalizados. • Uso de redes sociales para atraer nuevas clientas y fortalecer la presencia de la marca. • Establecimiento de alianzas con universidades, centros médicos y profesionales de la salud.

<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación constante con las clientas para conocer sus opiniones y mejorar el servicio. • Cultura organizacional orientada al bienestar físico y emocional de las usuarias. • Capacidad para generar un sentido de comunidad, motivando a las clientas a mantenerse activas y comprometidas con sus metas. • Imagen del gimnasio enfocada en la inclusión, el respeto y la motivación, lo que fortalece la fidelización de las clientas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de talleres sobre nutrición, salud mental y bienestar integral. • Incorporación de clases virtuales o programas híbridos para ampliar el alcance del servicio. • Acceso a nuevas tecnologías para mejorar la experiencia de entrenamiento y el seguimiento del progreso de las clientas. • Incremento de la participación femenina en actividades deportivas y recreativas. • Posibilidad de acceder a programas de financiamiento o apoyo para emprendimientos liderados por mujeres.
<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión del talento humano informal y sin procesos sistematizados. • Ausencia de perfiles de cargo por competencias. • Falta de programas de capacitación y 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta competencia en el sector fitness. • Sensibilidad de las clientas al precio. • Posible entrada de nuevos gimnasios en la zona.

evaluación de desempeño.	
-----------------------------	--

Elaboración propia

El modelo de gestión del talento humano busca fortalecer las fortalezas, corregir las debilidades y aprovechar las oportunidades para reducir el impacto de las amenazas.

1.3.8. Estrategias de Desarrollo

Estrategias propuestas:

- Estrategia de profesionalismo del talento humano:

Diseñar perfiles por competencias, mejorar procesos de selección y fortalecer la capacitación continua.
- Estrategia de mejora del desempeño:

Implementar evaluaciones de desempeño sistemáticas y con retroalimentación, con metas claras.
- Estrategia de motivación e incentivos:

Desarrollar un sistema de incentivos no monetarios (reconocimiento, flexibilidad, desarrollo) que reduzca la rotación.
- Estrategia de diferenciación:

Consolidar al gimnasio como un espacio especializado para mujeres universitarias, con un servicio personalizado y un ambiente de confianza.

1.3.9. Objetivos Estratégicos

- Fortalecer la gestión del talento humano mediante la sistematización de los procesos de selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño e incentivos.
- Mejorar el desempeño organizacional del gimnasio, aumentando la calidad del servicio y la satisfacción de las clientas.

- Reducir la rotación de personal mediante un clima laboral positivo y un sistema de incentivos adecuados.
- Consolidar al gimnasio como un referente en fitness femenino para mujeres universitarias en Ecuador.

1.3.10. Alianzas o Articulaciones Clave

Alianzas estratégicas posibles:

- Universidades: para tener convenios con estudiantes, horarios especiales y promociones.
- Instituciones de salud y bienestar: para actividades conjuntas de promoción de salud.
- Expertos en gestión del talento humano y fitness: para la validación del modelo y capacitación.
- Proveedoras de equipamiento y suplementos: para acceso a precios preferenciales y programas de apoyo.

CAPÍTULO II: Análisis Del Entorno

2.1. Análisis de la demanda / necesidad

2.1.1. Perfil de los Beneficiarios o Usuarios Potenciales

Las beneficiarias potenciales de Fem Fit Carapungo son mujeres que residen, estudian o trabajan en el norte de Quito, especialmente en el sector de Carapungo y sus alrededores. El mercado objetivo está conformado principalmente por mujeres universitarias de entre 18 y 26 años, quienes, debido a sus actividades académicas y personales, buscan alternativas de entrenamiento que les ofrezcan horarios flexibles, instalaciones seguras y servicios accesibles. No obstante, el gimnasio también está dirigido a mujeres jóvenes y adultas interesadas en mejorar su condición física, fortalecer su bienestar integral y ejercitarse en un ambiente exclusivo para mujeres, libre de estereotipos y orientado al respeto, la confianza y la inclusión.

En términos generales, las potenciales usuarias se caracterizan por mantener un estilo de vida dinámico, utilizar con frecuencia las redes sociales y las plataformas digitales como fuente de información sobre salud y actividad física, y mostrar un creciente interés por el cuidado de su bienestar físico y emocional. Asimismo, valoran servicios personalizados, asesoría profesional, instalaciones adecuadas y una atención cercana que responda a sus necesidades y expectativas.

Para este segmento de mercado, la decisión de incorporarse a un gimnasio no depende únicamente del costo del servicio. Factores como la confianza que transmite el personal, la calidad de la atención, la seguridad de las instalaciones, el ambiente de respeto y la percepción de acompañamiento durante el proceso de entrenamiento constituyen elementos determinantes para la elección y permanencia en el establecimiento. En este sentido, fortalecer la gestión del talento humano representa un factor estratégico para mejorar la experiencia de las clientas, incrementar su satisfacción y favorecer su fidelización.

2.1.2. Tipo de Mercado o Contexto

Fem Fit Carapungo participa en el sector de servicios de acondicionamiento físico, salud y bienestar, dentro de un entorno urbano caracterizado por una amplia oferta de establecimientos dedicados a la actividad física. En el sector de Carapungo y sus

alrededores existen gimnasios mixtos, centros deportivos, parques y otros espacios recreativos que representan alternativas para la práctica de ejercicio. Sin embargo, la oferta de gimnasios exclusivos para mujeres continúa siendo limitada, lo que permite a Fem Fit posicionarse en un nicho de mercado especializado, orientado a brindar servicios de entrenamiento físico en un ambiente seguro, inclusivo y diseñado para responder a las necesidades específicas de las mujeres.

El mercado objetivo está conformado principalmente por mujeres universitarias, sin excluir a mujeres jóvenes y adultas que viven, estudian o trabajan en el norte de Quito. Debido a sus múltiples responsabilidades académicas, laborales y familiares, estas usuarias demandan servicios flexibles que se adapten a sus horarios, presupuesto y estilo de vida. En este contexto, la cercanía del establecimiento, la accesibilidad, la calidad de la atención y el acompañamiento profesional constituyen factores determinantes al momento de elegir un gimnasio.

Las tendencias actuales del sector evidencian que las consumidoras valoran cada vez más experiencias integrales que combinen el entrenamiento físico con el bienestar emocional, la asesoría personalizada y un ambiente de confianza. En consecuencia, Fem Fit no solo compite por la infraestructura o el equipamiento disponible, sino también por la calidad del servicio que ofrece su personal. Por ello, fortalecer la gestión del talento humano se convierte en un elemento estratégico para mejorar la experiencia de las clientas, incrementar su satisfacción y consolidar la competitividad del gimnasio dentro del mercado local.

2.1.3. Segmentos y Grupos Objetivo

Dentro del mercado femenino del sector, se pueden identificar al menos tres segmentos principales para Fem Fit:

- Mujeres universitarias: estudiantes entre 18 y 26 años aproximadamente que buscan cuidar su salud, mantener un buen estado físico y aliviar el estrés académico, con horarios variables y recursos económicos limitados.
- Mujeres jóvenes trabajadoras: mujeres de entre 23 y 35 años que trabajen en la zona, con interés en entrenar antes o después de su jornada laboral.

- Mujeres adultas del sector: mujeres mayores de 35 años, residentes en Carapungo, que priorizan salud, control de peso y prevención de enfermedades.

El segmento prioritario para el modelo de gestión del talento humano propuesto son las mujeres universitarias, ya que requieren un servicio especializado que combine flexibilidad, acompañamiento cercano y un ambiente de confianza.

2.1.4. Comportamiento, Hábitos o Patrones Relevantes

En cuanto a los hábitos, muchas mujeres del segmento objetivo consumen contenido sobre ejercicio, alimentación saludable e imagen corporal principalmente a través de las redes sociales y plataformas digitales. El uso intenso de aplicaciones de mensajería y redes como (WhatsApp, Instagram, Tik tok, etc..) influye en cómo se informan sobre ofertas de gimnasios, clases y promociones.

En lo relacionado con la práctica de ejercicio, suele observar una intención positiva de hacer actividad física, pero con dificultades para sostener la asistencia por falta de tiempo, motivación, seguridad o acompañamiento. Por ello, las usuarias valoran los horarios flexibles, rutinas variadas, un trato cercano por parte de las instructoras y un ambiente donde no se sientan juzgadas. Estos patrones inciden directamente en la forma en la que el gimnasio de gestionar su talento humano, especialmente en la selección y capacitación de instructoras orientadas al trato empático y motivador

2.1.5. Instrumentos de Recolección de Información Primaria

2.1.5.1. Encuestas

Se aplicaron 100 encuestas estructuradas de 10 preguntas a mujeres residentes, estudiantes o trabajadoras del norte de Quito, con el propósito de conocer sus hábitos, preferencias y necesidades relacionadas con la práctica de actividad física y el interés por un gimnasio femenino.

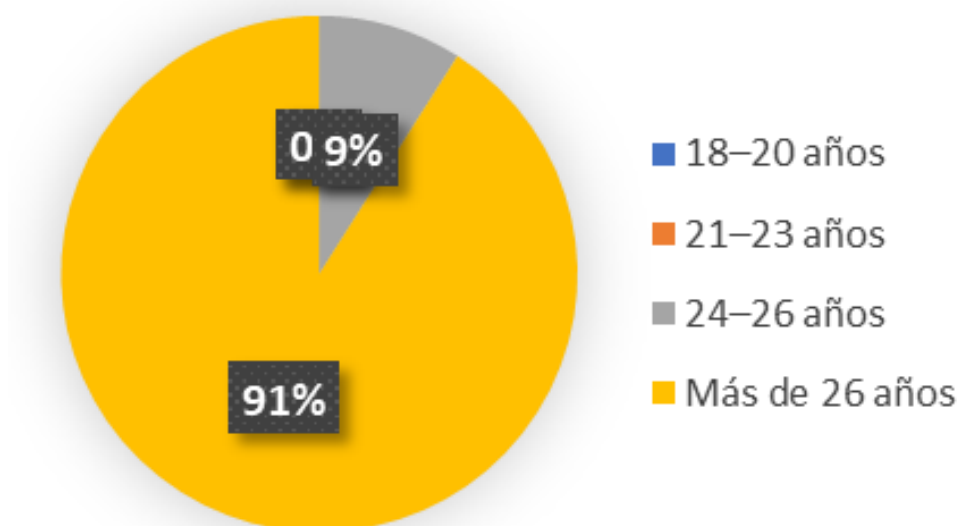
Pregunta 1: Edad

Tabla 2. Pregunta 1 de la Encuesta

Edad	Frecuencia	Porcentaje
18–20 años	0	0,00%
21–23 años	0	0,00%
24–26 años	9	9,00%
Más de 26 años	91	91,00%
Total	100	100,00%

Elaboración Propia

Gráfico 1. Pregunta 1 de la Encuesta



Elaboración propia

Los resultados pueden evidenciar que la mayoría de las encuestadas (91 %) tiene más de 26 años, mientras que el 9 % se encuentra entre los 24 y 26 años. Esto demuestra que, aunque Fem Fit tiene como mercado objetivo principal a mujeres universitarias, su propuesta también resulta atractiva para mujeres adultas que combinan actividades laborales, familiares o académicas y buscan un espacio seguro para realizar actividad física.

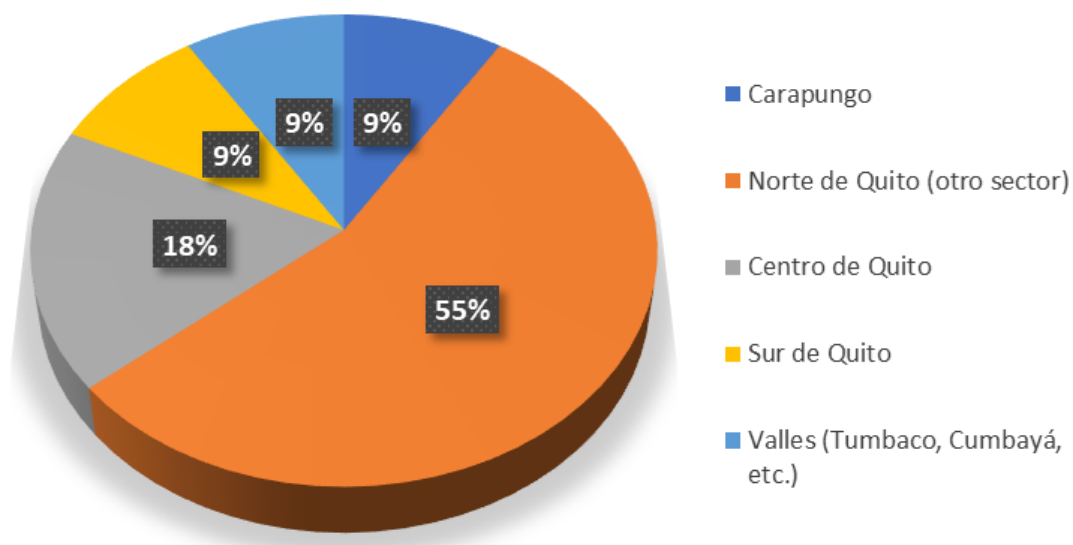
Pregunta 2: Zona donde pasas la mayor parte de la semana

Tabla 3. Pregunta 2 de la Encuesta

Zona	Frecuencia	Porcentaje
Carapungo	9	9,00%
Norte de Quito (otro sector)	55	55,00%
Centro de Quito	18	18,00%
Sur de Quito	9	9,00%
Valles (Tumbaco, Cumbayá, etc.)	9	9,00%
Total	100	100,00%

Elaboración propia

Gráfico 2. Pregunta 2 de la encuesta



Elaboración propia

El 55% de las encuestadas declara pasar la mayor parte de su semana en el norte de Quito (otro sector), seguido por un 18% que se concentra en el centro de la ciudad y un 9% en Carapungo. Aunque el porcentaje específico de Carapungo es menor, se observa que la mayoría se mueve dentro de la zona norte, lo que favorece la accesibilidad al gimnasio propuesto. Este patrón de localización respalda la elección del sector como un punto estratégico para captar usuarias que estudian, trabajan o residen en áreas cercanas.

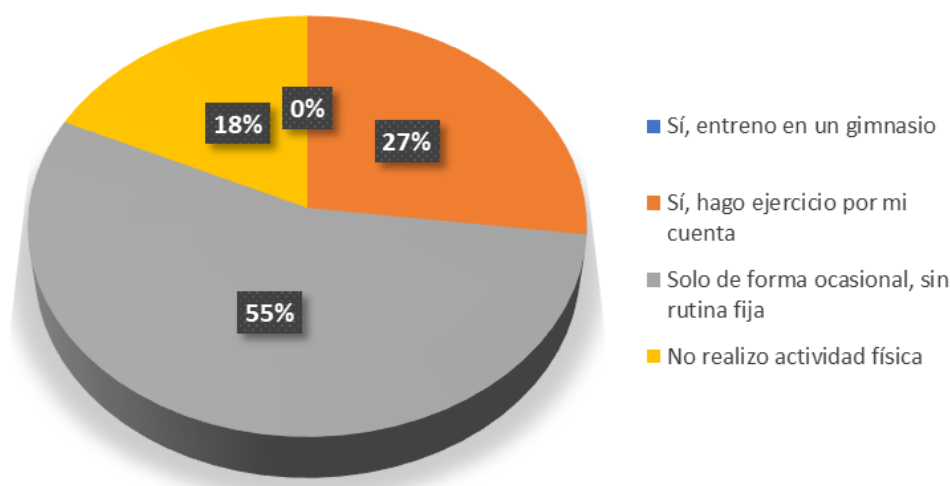
Pregunta 3. ¿Actualmente realizas algún tipo de actividad física?

Tabla 4. Pregunta 3 de la Encuesta

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí, entreno en un gimnasio	0	0,00%
Sí, hago ejercicio por mi cuenta	27	27,00%
Solo de forma ocasional, sin rutina fija	55	55,00%
No realizo actividad física	18	18,00%
Total	100	100,00%

Elaboración propia

Gráfico 3. Pregunta 3 de la Encuesta



Elaboración Propia

Poco más de la mitad de las participantes (55%) realiza actividad física solo de forma ocasional y sin una rutina fija, mientras que el 27% hace ejercicio por su cuenta y el 18% no realiza ninguna actividad física. Ninguna de las encuestadas entrena actualmente en un gimnasio. Estos resultados evidencian que existe una intención de cuidar la salud, pero sin estructura ni acompañamiento profesional, lo que representa una oportunidad para que Fem Fit ofrezca un espacio organizado y con orientación técnica que ayude a convertir esa intención en hábitos estables.

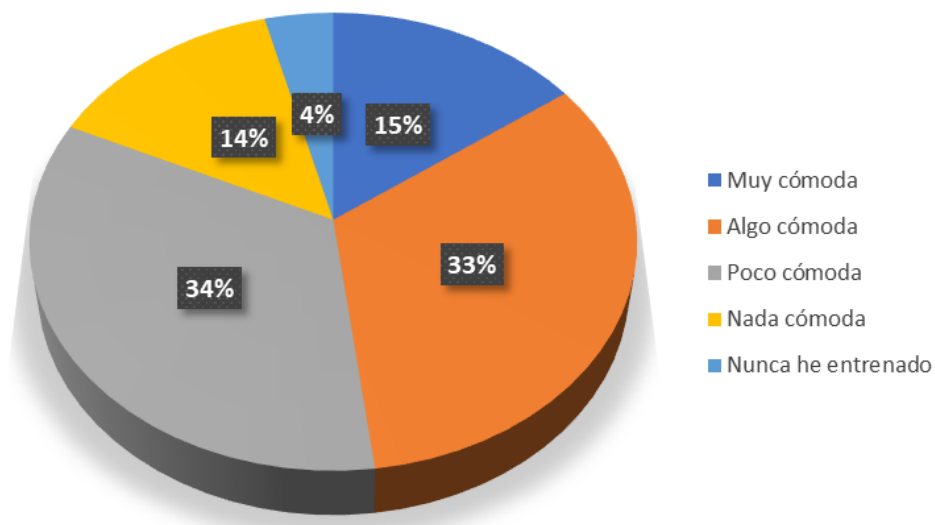
Pregunta 4. ¿Qué tan cómoda te sientes entrenando en un gimnasio mixto (hombres y mujeres)?

Tabla 5. Pregunta 4 de la encuesta.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Muy cómoda	15	15%
Algo cómoda	33	33%
Poco cómoda	34	34%
Nada cómoda	14	14%
Nunca he entrenado	4	4%
Total	100	100%

Elaboración propia

Gráfico 4. Pregunta 4 de la encuesta



Elaboración propia

Los resultados muestran que el 48 % de las encuestadas manifiesta sentirse cómoda o muy cómoda al entrenar en un gimnasio mixto, mientras que el 48 % indica sentirse poco o nada cómoda. El 4 % señala que nunca ha entrenado en este tipo de establecimientos. Estos resultados evidencian que existe un porcentaje importante de mujeres que preferiría un ambiente de entrenamiento exclusivo para mujeres, lo que respalda la propuesta de valor de Fem Fit.

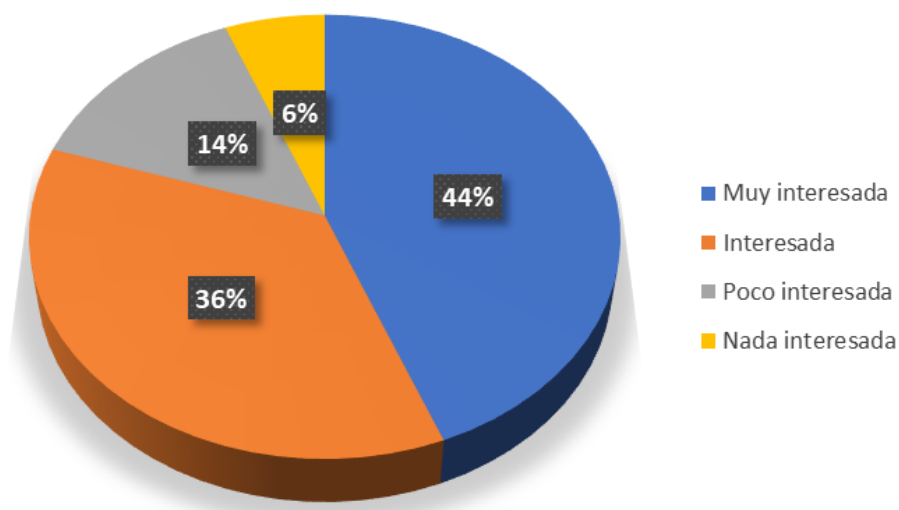
Pregunta 5. ¿Qué tan interesada estarías en asistir a un gimnasio exclusivamente para mujeres en Carapungo (como Fem Fit)?

Tabla 6. Pregunta 5 de la encuesta.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Muy interesada	44	44%
Interesada	36	36%
Poco interesada	14	14%
Nada interesada	6	6%
Total	100	100%

Elaboración propia

Gráfico 5. Pregunta 5 de la encuesta



Elaboración propia

El 44 % de las encuestadas manifestó estar muy interesada en asistir a un gimnasio exclusivamente para mujeres, mientras que el 36 % indicó estar interesada. En conjunto, el 80 % muestra una actitud favorable hacia la propuesta de Fem Fit. Por otro lado, el 14 % expresó poco interés y el 6 % señaló no estar interesada. Estos resultados evidencian una aceptación significativa del servicio propuesto y respaldan la viabilidad de implementar un gimnasio femenino en el sector.

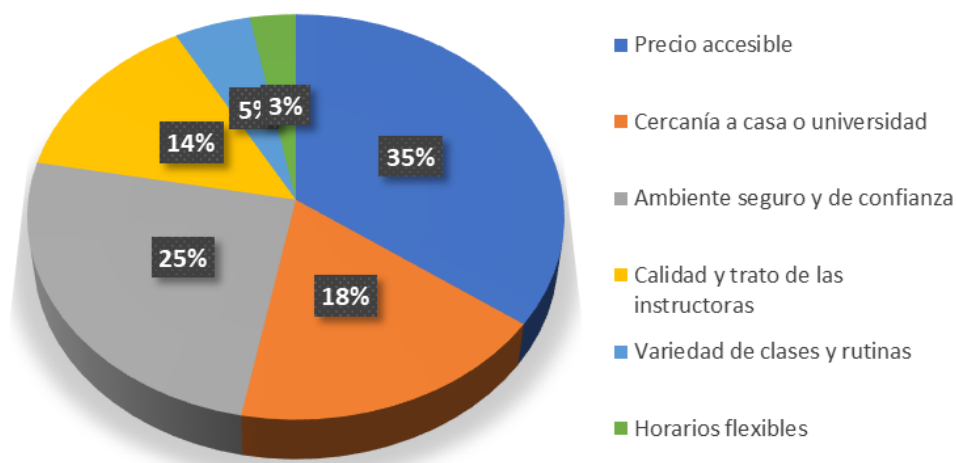
Pregunta 6: ¿Al elegir un gimnasio femenino, cuál factor es más importante para ti? (una sola opción)

Tabla 7. Pregunta 6 de la Encuesta

Factor	Frecuencia	Porcentaje
Precio accesible	35	35%
Cercanía a casa o universidad	18	18%
Ambiente seguro y de confianza	25	25%
Calidad y trato de las instructoras	14	14%
Variedad de clases y rutinas	5	5%
Horarios flexibles	3	3%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 6. Pregunta 6 de la encuesta



Elaboración propia

El factor más importante para las encuestadas al elegir un gimnasio femenino es el precio accesible (35 %), seguido del ambiente seguro y de confianza (25 %) y la cercanía al hogar o universidad (18 %). En menor proporción se ubican la calidad y el trato de las instructoras (14 %), la variedad de clases (5 %) y los horarios flexibles (3 %). Estos resultados muestran que las usuarias valoran tanto la accesibilidad económica como la seguridad y la calidad del servicio.

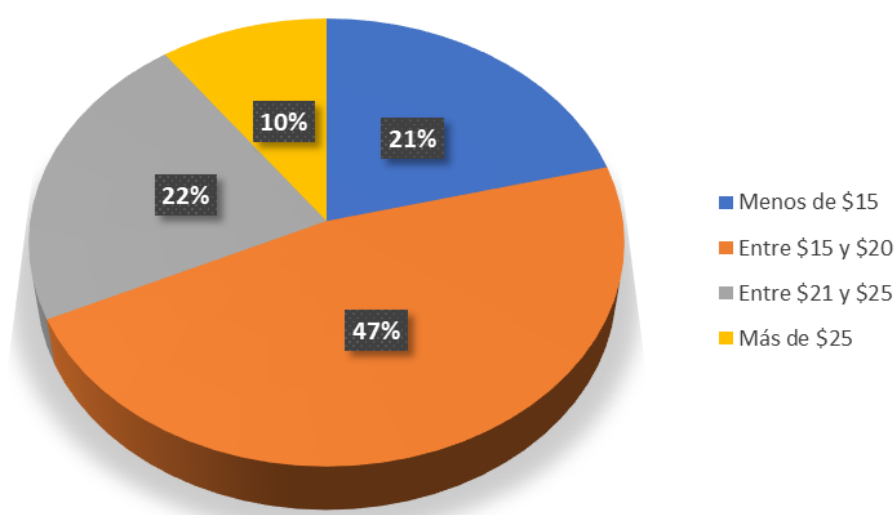
Pregunta 7: ¿Cuánto estarías dispuesta a pagar mensualmente por un gimnasio femenino en Carapungo?

Tabla 8. Pregunta 7 de la Encuesta

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Menos de \$15	21	21%
Entre \$15 y \$20	47	47%
Entre \$21 y \$25	22	22%
Más de \$25	10	10%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 7. Pregunta 7 de la encuesta



Elaboración propia

Respecto al valor que estarían dispuestas a pagar, el 47 % de las encuestadas prefiere una mensualidad entre 15 y 20 dólares, mientras que el 22 % pagaría entre 21 y 25 dólares. El 21 % optaría por una tarifa inferior a 15 dólares, y el 10 % estaría dispuesto a pagar más de 25 dólares. Estos resultados indican que el rango de precios más competitivo para Fem Fit se sitúa entre 15 y 20 dólares, aunque existe un segmento dispuesto a pagar valores superiores si percibe un servicio de mayor calidad.

Pregunta 8: ¿En qué horario te sería más conveniente asistir al gimnasio?

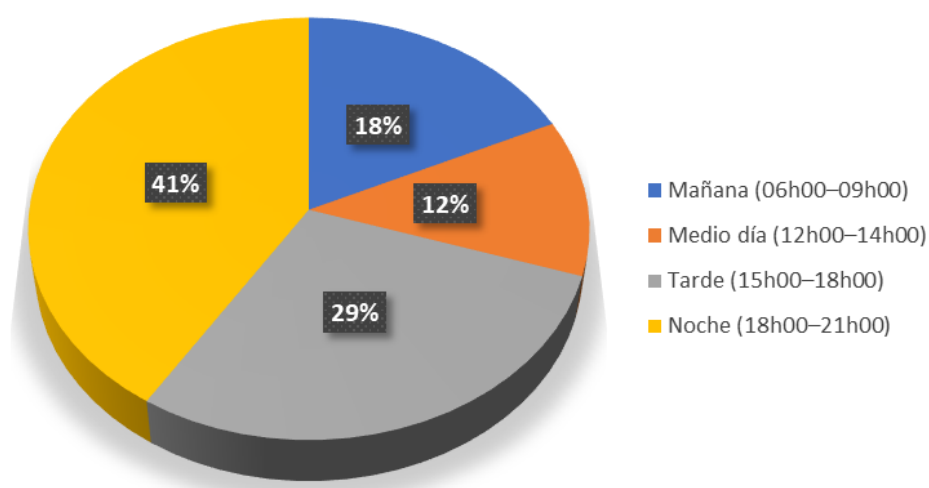
Tabla 9. Pregunta 8 de la Encuesta

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Mañana (06h00–09h00)	18	18%

Medio día (12h00–14h00)	12	12%
Tarde (15h00–18h00)	29	29%
Noche (18h00–21h00)	41	41%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 8. Pregunta 8 de la encuesta



Elaboración propia

El horario con mayor preferencia es el comprendido entre las 18h00 y las 21h00 (41 %), seguido del horario de la tarde, entre las 15h00 y las 18h00 (29 %). Posteriormente se ubican la mañana (18 %) y el mediodía (12 %). Estos resultados evidencian que la mayoría de las potenciales clientas prefiere asistir al gimnasio al finalizar sus actividades académicas o laborales, información que resulta útil para planificar los horarios del personal y la oferta de clases.

Pregunta 9: ¿Si existiera un gimnasio femenino como Fem Fit en Carapungo, con qué frecuencia te gustaría asistir?

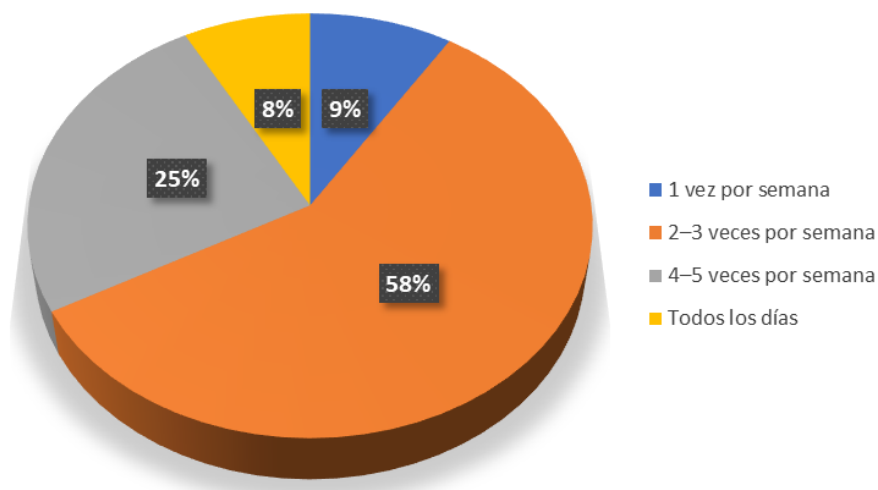
Tabla 10. Pregunta 9 de la Encuesta

Opción	Frecuencia	Porcentaje
1 vez por semana	9	9%
2–3 veces por semana	58	58%

4–5 veces por semana	25	25%
Todos los días	8	8%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 9. Pregunta 9 de la encuesta



Elaboración propia

La frecuencia de asistencia con mayor aceptación corresponde a dos o tres veces por semana (58 %), seguida de cuatro o cinco veces por semana (25 %). El 9 % asistiría una vez por semana y el 8 % manifestó que acudiría diariamente. Estos resultados permiten estimar una asistencia periódica de las futuras clientas y constituyen un insumo importante para planificar la capacidad operativa y la distribución del personal.

Pregunta 10: ¿Qué tan importante es para ti el trato y la calidad del personal (instructoras, recepción) en un gimnasio?

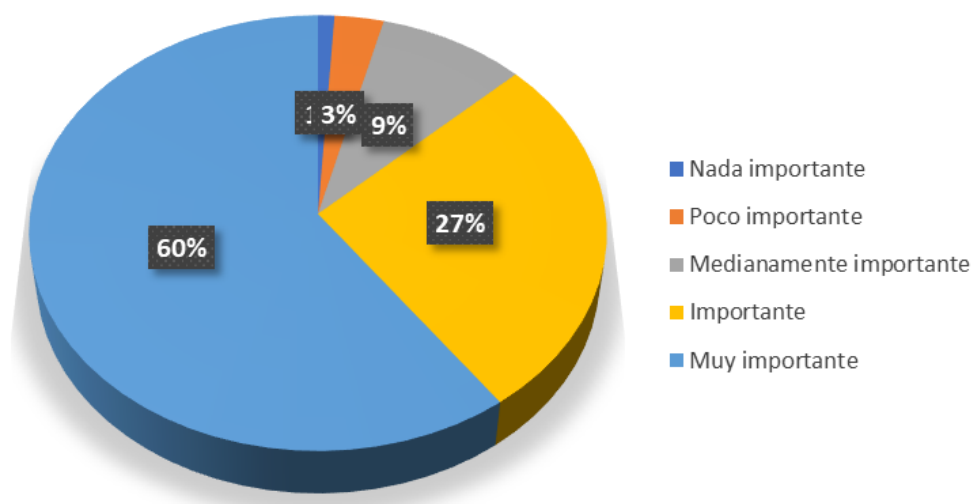
Tabla 11. Pregunta 10 de la Encuesta

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	1	1%
Poco importante	3	3%
Medianamente importante	9	9%
Importante	27	27%

Muy importante	60	60%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 10. Pregunta 10 de la encuesta



Elaboración propia

El 60 % de las encuestadas consideran que el trato y la calidad del personal son muy importantes, mientras que el 27 % los califica como importantes. Además, el 9 % los considera medianamente importantes, el 3 % poco importantes y únicamente el 1 % señala que no son importantes. Estos resultados reflejan que la atención brindada por el personal constituye un factor determinante en la experiencia de las clientas y refuerzan la importancia de implementar un modelo de gestión del talento humano que garantice un servicio profesional, empático y orientado a la satisfacción de las usuarias.

2.1.5.2. Entrevistas (cualitativo)

Tabla 12. Síntesis de respuestas de la entrevista semiestructurada.

Entrevista 1 – Universitaria (potencial usuario de Fem Fit)
<p>Perfil:</p> <p>Mujer, 21 años, estudia en una universidad del norte, vive cerca de Carapungo.</p>

<p>¿Has asistido alguna vez a un gimnasio? ¿Cómo fue esa experiencia?</p> <p>“Sí, estuve inscrita unos meses en un gimnasio mixto. Al principio iba motivada, pero con el tiempo me sentí un poco incómoda por las miradas y algunos comentarios. Me gustaba hacer ejercicio, pero el ambiente no siempre se sentía seguro para mí.”</p>
<p>¿Cómo te sientes entrenando en un gimnasio mixto (hombres y mujeres)?</p> <p>“A veces bien, pero muchas veces me cohibo. Me da vergüenza usar algunas máquinas o hacer ciertos ejercicios si siento que me están observando. Eso hace que no aproveche todo el gimnasio.”</p>
<p>¿Has tenido alguna experiencia incómoda en un gimnasio?</p> <p>“Sí, un par de veces unos chicos se rieron mientras yo intentaba hacer una rutina con peso y eso me hizo sentir torpe. También me han hecho comentarios sobre mi cuerpo que no pedí, y eso me desanima bastante.”</p>
<p>¿Qué opinas de la idea de un gimnasio solo para mujeres, como Fem Fit en Carapungo?</p> <p>“Me parece una excelente idea. Siento que podría entrenar más tranquila, sin sentir que me están juzgando o mirando todo el tiempo. Creo que estaría más concentrada en mis ejercicios y menos preocupada por los demás.”</p>
<p>¿Qué características tendría que tener Fem Fit para que tú asistas de manera constante?</p> <p>“Que sea un lugar limpio, con buen ambiente, música agradable y reglas claras de respeto. Además, que las instructoras sean cercanas, que expliquen bien y no te hagan sentir mal si algo no te sale. Y que los horarios se ajusten a mis clases.”</p>
<p>¿Qué tan importante es para ti el trato del personal (instructoras, recepción)?</p> <p>“Es clave. Si el personal es amable y te hace sentir bienvenida, dan ganas de volver. Si en cambio son frías o te miran de arriba abajo, una se siente incómoda y termina dejando de ir.”</p>
<p>¿Qué horario te resulta más cómodo para entrenar y por qué?</p> <p>“En la noche, entre las 18h00 y las 20h00. A esa hora ya salí de clases y puedo ir al</p>

gimnasio sin tanta prisa. En la mañana se me complica porque tengo que viajar y al medio día casi siempre estoy en la U.”

¿Qué le recomendarías a la dueña de Fem Fit para que el gimnasio funcione bien para universitarias como tú?

“Que escuche a las chicas, que haga encuestas de vez en cuando, que cuide mucho cómo contrata al personal y que mantenga precios razonables para estudiantes. También que haga clases dinámicas, no solo máquinas, para que no sea aburrido.”

Entrevista 2 – Joven trabajadora/estudiante (otra potencial usuaria)

Perfil:

Mujer, 27 años, trabaja y estudia, se mueve entre norte de Quito y Carapungo.

Cuéntame sobre tu experiencia con el ejercicio y los gimnasios.

“Siempre he querido tener el hábito de hacer ejercicio, pero me cuesta mantenerlo. He ido a dos gimnasios mixtos; al principio voy unas semanas y después lo dejo, sobre todo porque no siento mucho acompañamiento.”

¿Qué te incomoda o te desanima de los gimnasios mixtos?

“Que a veces están llenos de hombres ocupando las máquinas de fuerza y una se siente fuera de lugar. También suelen haber grupos que se conocen y se miran entre ellos, y si llegas sola te sientes un poco aislada.”

¿Qué te llamaría la atención de un gimnasio femenino en Carapungo?

“La idea de estar solo con mujeres ya me hace sentir más tranquila. Saber que las instructoras entienden nuestras inseguridades y que el ambiente es más relajado, sin tener que estar pendiente de quién te mira.”

¿Qué tipo de clases o servicios te motivarían a asistir con regularidad?

“Clases grupales como funcional, baile, entrenamiento de fuerza guiado, y tal vez alguna sesión de estiramiento o relajación. Me ayuda mucho cuando no solo me dicen ‘haz 3 series’, sino que me acompañan y corrigen mi postura.”

¿Qué esperas del personal que trabaja en un gimnasio femenino?

“Que sea paciente, que no se burle de nadie, que entienda que todas vamos a ritmos

distintos. También que se note que están capacitadas, que sepan explicar el porqué de cada ejercicio y que se preocupen por la salud, no solo por la estética.”

¿Qué tan importante es para ti la cercanía del gimnasio a tu casa o trabajo?

“Muchísimo. Si me queda muy lejos, termino poniendo excusas. Si Fem Fit está en Carapungo y yo paso por ahí, es mucho más probable que me anime a ir varias veces por semana.”

En cuanto al precio, ¿cómo lo ves para decidir si inscribirte o no?

“Tiene que ser razonable. Como trabajo y estudio, no puedo pagar valores muy altos. Si está entre unos 15 y 20 dólares y siento que el servicio lo vale, sí haría el esfuerzo.”

¿Qué mensaje le darías a la administración de Fem Fit sobre el trato a las clientas?

“Que recuerden que muchas llegamos con vergüenza o inseguridades, y que un saludo amable, una sonrisa y una explicación sin juicio pueden marcar la diferencia. Si me siento respetada, me quedo.”

Entrevista 3 – Instructora (perspectiva de talento humano)

Perfil:

Mujer, 30 años, instructora de fitness con experiencia en gimnasios mixtos.

Cuéntame sobre tu experiencia trabajando como instructora en gimnasios.

“Trabajo como instructora desde hace varios años, casi siempre en gimnasios mixtos. Me gusta mucho acompañar a las personas en sus procesos, pero también he visto muchos espacios donde el enfoque está más en la cantidad de clientes que en la calidad del trato.”

¿Qué diferencias notas entre trabajar con hombres y con mujeres en el gimnasio?

“Las mujeres suelen llegar con más temores e inseguridades. Muchas me dicen que les da vergüenza usar pesas o que sienten que las juzgan. Con los hombres, en general, se ve más confianza en el espacio, aunque también hay quienes no respetan tanto el ambiente.”

¿Qué piensas de la idea de un gimnasio exclusivamente para mujeres como Fem Fit?

<p>“Me parece una propuesta muy necesaria. Un espacio solo para mujeres puede ayudar a que se sientan más libres de preguntar, de equivocarse y de entrenar sin miedo a las miradas o a los comentarios. Desde la perspectiva de instructora, también permite enfocar mejor el tipo de rutinas y el estilo de acompañamiento.”</p>	
<p>Desde tu rol, ¿qué consideras esencial en el trato hacia las usuarias?</p> <p>“Escuchar, no ridiculizar, adaptar las rutinas a cada nivel y explicar siempre el propósito de los ejercicios. También es importante cuidar el lenguaje: evitar comentarios sobre el cuerpo que puedan ser ofensivos y enfocarse en la salud y la fuerza, no solo en la apariencia.”</p>	
<p>¿Qué tipo de apoyo o capacitación te gustaría recibir en un gimnasio como Fem</p>	<p>Fit?</p> <p>“Capacitación en trato al cliente, manejo de emociones, primeros auxilios y actualización en técnicas de entrenamiento. A veces nos enfocamos solo en lo físico y dejamos de lado la parte humana, que es clave en un gimnasio femenino.”</p>
<p>¿Qué dificultades has encontrado en la gestión del personal en gimnasios donde has trabajado?</p>	<p>“A veces no hay perfiles claros de cargo, entonces todos hacemos de todo y se generan confusiones. Tampoco suele haber una evaluación de desempeño clara, y eso hace que no sepamos qué estamos haciendo bien o qué debemos mejorar.”</p>
<p>¿Qué tipo de incentivos te motivarían a permanecer en un gimnasio como Fem</p>	<p>Fit?</p> <p>“Además del salario justo, me motivan el reconocimiento, las oportunidades de capacitación y un buen ambiente de trabajo entre compañeras. Que se tomen en cuenta nuestras opiniones y que haya comunicación abierta con la administración.”</p>
<p>Si pudieras aportar una recomendación al modelo de gestión del talento humano de Fem Fit, ¿cuál sería?</p>	<p>“Que desde el principio se definan bien los roles, se expliquen claramente las expectativas y se construya una cultura de respeto tanto hacia las clientas como entre el personal. Un equipo bien tratado tiene más ganas de tratar bien a las usuarias.”</p>

2.1.5.3. Focus Group (cualitativo)

Con el fin de profundizar en los puntos de vista y percepciones colectivas de las potenciales usuarias del gimnasio femenino Fem Fit, se realizó un focus group con ocho mujeres de entre 20 y 30 años que viven, estudian o trabajan en el norte de Quito, principalmente en el sector de Carapungo. La sesión tuvo una duración aproximada de 60 a 90 minutos y se desarrolló en un ambiente que garantizó la confidencialidad de las opiniones. La discusión se orientó mediante preguntas abiertas relacionadas con las experiencias en gimnasios, la percepción de los espacios mixtos, las expectativas sobre un gimnasio femenino y la importancia del talento humano. Análisis e Interpretación de Resultados.

Tabla 13. Resultados del Focus Group aplicado a potenciales clientes de Fem Fit.

Categoría	Resultados obtenidos	Interpretación para Fem Fit
Experiencias en gimnasios mixtos	La mayoría de las participantes indicó haber asistido a gimnasios mixtos, donde experimentaron incomodidad por miradas, comentarios sobre su cuerpo y poca confianza al utilizar ciertas áreas.	Existe la necesidad de ofrecer un espacio donde las mujeres puedan entrenar con mayor comodidad y seguridad.
Percepción sobre un gimnasio femenino	Las participantes consideran que un gimnasio exclusivo para mujeres les brindaría mayor tranquilidad, confianza y libertad durante el entrenamiento.	Se evidencia aceptación de la propuesta de valor de Fem Fit.
Ambiente esperado	Solicitan un gimnasio limpio, organizado, seguro, con	El ambiente físico y social será un

	normas de respeto, música agradable y un ambiente de apoyo entre mujeres.	factor diferenciador del servicio.
Valoración del talento humano	Esperan instructoras y personal de recepción amables, pacientes, respetuosos y capacitados para brindar una atención personalizada.	La gestión del talento humano influirá directamente en la satisfacción y fidelización de las clientas.
Factores que motivan la asistencia	Cercanía, horarios flexibles, precios accesibles, clases grupales y ambiente seguro.	Estos aspectos deben formar parte de la propuesta de valor del gimnasio.
Factores que desmotivan la asistencia	Mala atención, desorganización, críticas entre usuarias y cualquier forma de acoso o burla.	Es necesario implementar políticas de convivencia y protocolos de atención al cliente.

Elaboración propia

2.2. Análisis de la Oferta / Situación Actual

2.2.1. Perfil del Actor Principal

El actor (protagonista) principal de la oferta es Fem Fit, gimnasio femenino ubicado en Carapungo, que se posiciona como una microempresa de servicios enfocada en la atención a mujeres, con énfasis en mujeres universitarias. Su propuesta se basa en ofrecer un ambiente seguro y motivador, con rutinas guiadas por instructoras y un trato cercano. Sin embargo, al tratarse de una empresa pequeña, muchos de los procesos de gestión de talento humano aún se manejan de forma intuitiva y no sistematizada.

La situación actual de la oferta se caracteriza, por tanto, por una propuesta de servicio que responde a una necesidad real del entorno, pero que aún no cuenta con un modelo sistemático de gestión del talento humano. Esta ausencia de estructuración implica riesgos como la rotación de personal, la inconsistencia en la calidad del servicio y la falta de criterios claros para la selección y el desarrollo de las colaboradoras. Precisamente, el proyecto de tesis se orienta a diseñar un modelo de gestión del talento humano para Fem Fit que permita al gimnasio consolidar un equipo de trabajo competente, alineado con sus valores y capaz de ofrecer, de manera sostenida, la experiencia de servicio que las potenciales usuarias demandan.

2.2.2. Variables Psicográficas y Demográficas Pertinentes

En la oferta, es relevante considerar que gran parte de las clientas de Fem Fit comparten características psicográficas como la búsqueda de bienestar, la preocupación por la imagen personal y la necesidad de espacios donde se sientan cómodas y respetadas. Demográficamente, se trata de mujeres jóvenes y adultas, con niveles de ingreso variados, que valoran la accesibilidad en precios y la cercanía geográfica del gimnasio.

2.3. Plan de Acción o Propuesta

2.3.1. Producto, Servicio o Intervención Propuesta

La intervención principal del proyecto consiste en diseñar un modelo de gestión del talento humano para Fem Fit, que organice y mejore los procesos de selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño e incentivos. Este modelo se convertirá en una herramienta de gestión para asegurar que el gimnasio cuente con un equipo alineado a sus objetivos y capaz de ofrecer un servicio acorde a las expectativas de las mujeres universitarias de Carapungo y zonas aledañas.

2.3.2. Costos / Accesibilidad

El modelo de gestión del talento humano se diseña considerando la realidad económica de Fem Fit como microempresa. Se privilegiarán estrategias de capacitación interna, uso de herramientas sencillas y esquemas de incentivos no necesariamente monetarios, como reconocimiento, flexibilidad de horarios y oportunidad de desarrollo. El objeto es la implementación del modelo sea viable para el gimnasio y, al mismo tiempo, permita mantener precios accesibles para las usuarias.

2.3.3. Comunicación y Difusión

Para llegar efectivamente a las mujeres universitarias del sector, Fem Fit deberán apoyarse en canales de comunicación que estas usuarias utilizan a diario, como redes sociales, grupos de WhatsApp, carteles en universidades cercanas y recomendaciones boca a boca. La comunicación deberá resaltar la propuesta de valor: Gimnasio solo para mujeres, ambiente seguro, personal femenino capacitado y horarios adaptados a la vida estudiantil y laboral.

2.3.4. Distribución o Implementación

La implementación del modelo de gestión del talento humano se realizará de forma gradual, iniciando con la definición de perfiles por competencias, la formalización de procesos de selección y la estructuración de un plan básico de inducción y capacitación. Seguido a esto se incorporarán herramientas de evaluación del desempeño y un esquema de incentivos. Este despliegue se integrará al funcionamiento diario de Fem Fit, sin alterar su operación, pero aportando mayor claridad y orden en la gestión del personal.

2.4. Posibilidades desde el Punto de Vista del Entorno

2.4.1. Ventaja Diferencial o Propuesta de Valor

La principal ventaja diferencial de Fem Fit se basa en su condición de gimnasio exclusivo para mujeres en Carapungo, con un enfoque especial en mujeres universitarias, y en la implementación de un modelo profesional de gestión del talento humano. Mientras muchos gimnasios del sector se centran en la infraestructura, Fem Fit podrá diferenciarse por la calidad del trato, la empatía de su personal, la seguridad del ambiente y la coherencia en la experiencia de servicio.

2.4.2. Análisis de Fuerzas o Factores del Entorno

El entorno ofrece oportunidades como la creciente conciencia sobre salud y bienestar, la búsqueda de espacios seguros para mujeres y la expansión urbana de la zona de Carapungo. Sin embargo, también presenta desafíos, como la presencia de gimnasios mixtos con precios competitivos (parques, ejercicio en casa) y la sensibilidad económica

de las usuarias. Estas fuerzas obligan al gimnasio a gestionar bien su talento humano para entregar una experiencia que justifique la elección de Fem Fit frente a otras opciones.

2.4.3. Barreras o Restricciones Identificadas

Entre las principales barreras se encuentran las limitaciones económicas de las mujeres universitarias para pagar servicios de gimnasios de forma continua, la posible falta de cultura de entrenamiento regular y la competencia de otros espacios de ejercicio en la zona. A nivel interno, la restricción más importante es la capacidad financiera y de gestión de Fem Fit para implementar cambios estructurados sin afectar su operación diaria. El modelo de gestión del talento humano deberá ser realista, gradual y adaptable a estos límites.

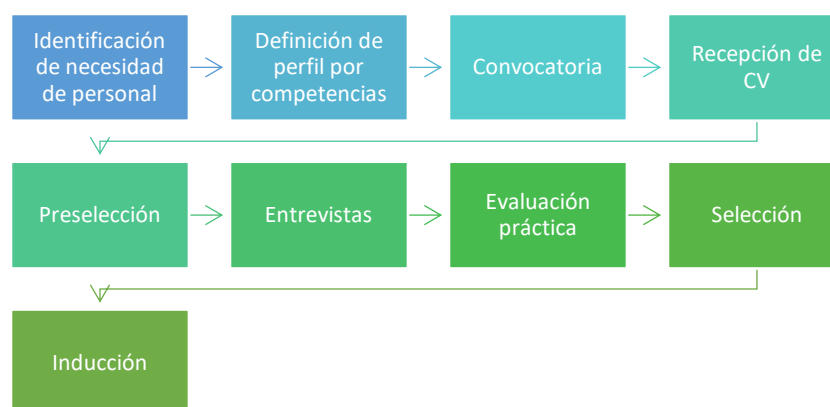
CAPÍTULO III: Aspectos Técnicos Y Operativos

3.1. Procesos y Control de Calidad

En el marco del presente proyecto, los aspectos técnicos y operativos se orientan principalmente a la definición y organización de los procesos de gestión del talento humano de Fem Fit, dado que el objetivo central es diseñar un modelo que permita profesionalizar la administración del personal y, con ello, mejorar la calidad del servicio ofrecido a las usuarias.

3.1.1. Diagramas de Flujo del Proceso

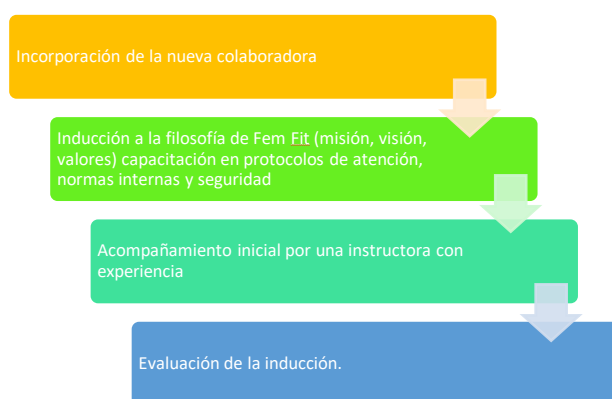
Figura 1. Flujograma del proceso de selección y contratación de personal



Elaboración propia

El proceso de selección y contratación de personal en Fem Fit inicia con la identificación de la necesidad de cubrir un puesto y la definición del perfil por competencias requerido (instructora o personal de recepción). A partir de esto, se realiza la convocatoria, se reciben y revisan las hojas de vida y se efectúa una preselección de candidatas. Luego se desarrollan entrevistas y, cuando corresponde, una evaluación práctica en el área de entrenamiento, para valorar tanto las habilidades técnicas como las actitudes de servicio. Finalmente, se selecciona a la candidata que mejor se ajusta al perfil y se formaliza su incorporación al gimnasio. Este flujo permite ordenar y transparentar la forma en que se elige al talento humano, asegurando que el equipo esté alineado con la propuesta de servicio de Fem Fit.

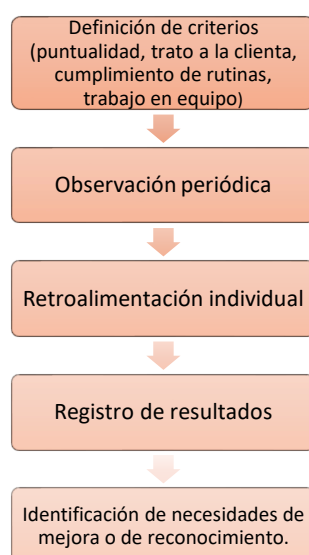
Figura 2. Flujograma del proceso de capacitación e inducción:



Elaboración propia

Una vez seleccionada la colaboradora, se activa el proceso de inducción y capacitación, cuyo objetivo es integrarla adecuadamente a la cultura organizacional de Fem Fit. El flujo inicia con la bienvenida oficial y la presentación de la misión, visión y valores del gimnasio, continúa con la explicación de normas internas, protocolos de atención a mujeres y medidas de seguridad, y prosigue con la capacitación técnica básica en las rutinas y servicios que se ofrecen. Durante un periodo inicial, la nueva colaboradora trabaja acompañada por una instructora más experimentada, quien supervisa y orienta su desempeño. Al finalizar esta etapa, se realiza una evaluación de la inducción para identificar fortalezas y aspectos a mejorar. Este proceso garantiza que todo el personal conozca y aplique de manera coherente el modelo de servicio propuesto.

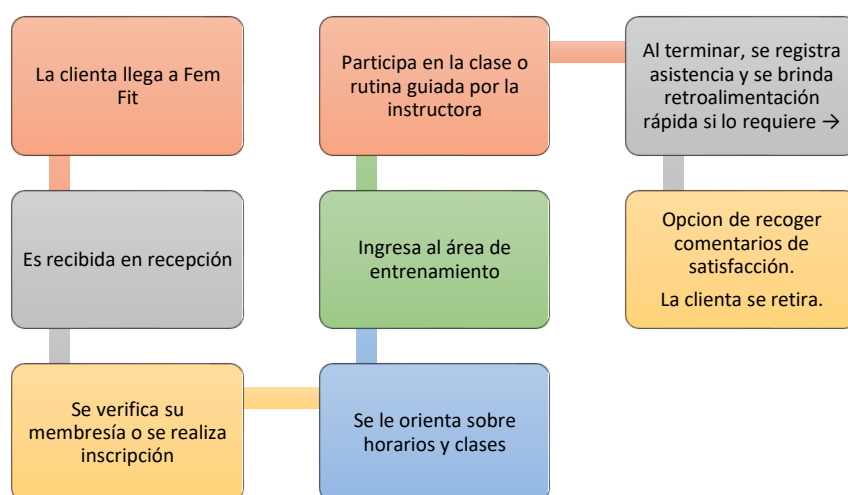
Figura 3. Flujograma del Proceso de evaluación del desempeño:



Elaboración propia

El proceso de evaluación del desempeño en Fem Fit se plantea como una herramienta sistemática para revisar la calidad del trabajo del personal y orientar su desarrollo. El flujo comienza con la definición de criterios de evaluación (puntualidad, trato a las clientas, cumplimiento de rutinas, trabajo en equipo, adherencia a normas de seguridad), continúa con la observación periódica del desempeño en el día a día y la aplicación de un instrumento de evaluación en periodos establecidos (por ejemplo, cada seis meses). Posteriormente, se sostiene una reunión de retroalimentación individual con cada colaboradora, en la que se comparten resultados, se reconocen logros y se acuerdan acciones de mejora. Finalmente, los resultados se registran en el expediente de talento humano. Este proceso contribuye a mantener estándares de calidad en el servicio y a fortalecer las competencias del equipo.

Figura 4. Flujograma del proceso de atención a la clienta (Servicio)



Elaboración propia

El proceso de atención a la clienta describe la secuencia de acciones que realiza el personal de Fem Fit desde el momento en que la usuaria llega al gimnasio hasta su salida. El flujo inicia con la recepción cordial en el front desk, la verificación de su membresía o el registro de una visita de prueba y la orientación sobre los horarios y clases disponibles. Luego, la clienta es acompañada al área de entrenamiento, donde la instructora la guía en la rutina o clase correspondiente, corrige su técnica cuando es necesario y vela por su seguridad y bienestar. Al finalizar la sesión, se registran la

asistencia y, cuando es posible, comentarios breves sobre la experiencia. Este proceso estandarizado asegura que todas las clientas reciban un trato consistente, respetuoso y acorde con la filosofía de un gimnasio exclusivo para mujeres.

3.1.2. Mecanismos de Control y Seguimiento

Para asegurar la calidad del servicio y del talento humano en Fem Fit se plantean:

- Registros de asistencia de clientas y de personal, para monitorear uso del servicio y cumplimiento de horarios.
- Encuestas breves de satisfacción a las clientas, aplicadas mensualmente, centradas en el trato del personal, ambiente del gimnasio y organización de clases.
- Reuniones periódicas (mensuales o bimensuales) con el equipo de trabajo para revisar experiencias, quejas, sugerencias y proponer mejoras.
- Evaluaciones de desempeño semestrales para instructoras y personal de recepción, basadas en criterios definidos en el modelo de gestión del talento humano.

3.2. Capacidad Operativa

3.2.1. Capacidad de Ejecución o Producción

La capacidad operativa de Fem Fit se define por:

- El número de clientas que pueden entrenar simultáneamente en el Gym (por ejemplo, 15 a 20 por clase, según el tamaño del local).
- El número de clases diarias que pueden darse (por ejemplo, 3 a 4 turnos en la tarde-noche).
- El número de instructoras necesarias para cubrir horarios pico (al menos 2, para turnos rotativos).

En Fem Fit se podría atender entre 40 y 50 clientas al día, considerando clases grupales y el uso de máquinas.

3.2.2. Dimensionamiento del Proyecto

El dimensionamiento del proyecto comprende la proyección de Fem Fit en un horizonte de tres a cuatro años. En el corto plazo, se plantea ordenar la gestión interna y establecer procesos básicos de talento humano; en el mediano plazo, consolidar el modelo de mejorar el clima laboral; y en el largo plazo, posicionar al gimnasio como un referente en atención personalizada para mujeres universitarias.

3.3. Infraestructura y Recursos

- Señala que la distribución física del gimnasio facilita el trabajo de las instructoras (visibilidad del grupo, seguridad al corregir ejercicios).
- Menciona que se requerirán áreas específicas para reuniones breves del equipo, almacenamiento de materiales de capacitación, etc.

3.3.1. Espacios, Equipos o Recursos Necesarios

Para Fem Fit se requiere, al menos:

- Área de recepción y espera.
- Salón principal de entrenamiento (para clases grupales y máquinas funcionales).
- Baños y vestidores para mujeres.
- Área pequeña de almacenamiento de implementos.

Equipos básicos:

- Máquinas de cardio (bicicletas, elípticas o caminadoras).
- Implementos funcionales: mancuernas, barras, bandas elásticas, colchonetas, balones medicinales.
- Equipo de sonido, ventilación e iluminación adecuada.

Recursos humanos:

- Propietaria/administradora.
- Instructoras.
- Personal de recepción/administración.

3.3.2. Distribución y Organización Física o Lógica

Figura 5. Distribución y organización física propuesta del gimnasio Fem Fit.



Elaboración propia

La organización física debe priorizar:

- Flujo cómodo desde la entrada (recepción) hacia el salón de entrenamiento.
- Espacios libres de obstáculos para evitar accidentes.
- Visibilidad de las instructoras hacia todo el grupo durante las clases.
- Señalización de zonas de estiramiento, pesas y cardio.

3.4. Análisis de Recursos y Proveedores

3.4.1. Insumos, Materiales o Herramientas Necesarias

- Equipos de gimnasio (máquinas, accesorios).
- Uniformes o polos para el personal.
- Insumos de limpieza e higiene.
- Material de papelería básica (fichas de inscripción, formatos de evaluación).

3.4.2. Criterios de Selección

- Proveedores confiables, con garantía y servicio postventa.
- Relación calidad–precio adecuado a una microempresa.
- Posibilidad de reposición de repuestos y mantenimiento.
- Cumplimiento de normas de seguridad y calidad técnica.

3.5. Normativa Aplicable

3.5.1. Normas Técnicas, Sanitarias, Ambientales o Sectoriales

Para Fem Fit aplican principalmente:

- Código del Trabajo ecuatoriano, que regula las relaciones laborales. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2005).
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010).
- Normativa del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) para la afiliación y obligaciones patronales. (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2024).

3.5.2. Medidas de Seguridad y Cumplimiento

- Señalización de salidas de emergencia.
- Extintores y botiquín de primeros auxilios.
- Protocolos básicos de seguridad en el uso de máquinas.
- Capacitación al personal en primeros auxilios y manejo de emergencias.

3.6. Localización o Ámbito de Aplicación

3.6.1. Macro Localización

- Ecuador-Pichincha Quito, sector norte.
- Zona con alta concentración de viviendas, comercios y servicios educativos.

3.6.2. Micro Localización

- Barrio o zona específica de Carapungo, en una calle de fácil acceso peatonal y con transporte público cercano.
- Preferiblemente cerca de universidades, colegios o paradas de buses, para facilitar el acceso de mujeres universitarias y trabajadoras.

3.6.3. Factores de Decisión

- Facilidad de acceso y visibilidad del local.
- Seguridad del sector.
- Costo del arriendo.
- Cercanía al mercado objetivo (mujeres que viven y estudian en el norte de Quito).

3.7. Matriz de Impacto y Mitigación

3.7.1. Impactos Sociales, Ambientales y Económicos

- Social: contribuye al bienestar y salud de mujeres del sector; genera empleo femenino.
- Económico: dinamiza la economía local mediante generación de ingresos y contratación de servicios.
- Ambiental: consumo de energía eléctrica y producción de residuos (mínimo comparado con actividades industriales).

3.7.2. Plan de Mitigación

- Uso eficiente de energía (apagar equipos y luces cuando no se utilicen).
- Manejo adecuado de residuos (separación básica, limpieza).
- Programas de sensibilización sobre cuidado del espacio y respeto entre usuarias y personal.

CAPÍTULO IV: Estudio Económico Y Evaluación

4.1. Estructura Económica del Proyecto

4.1.1. Plan de Inversiones

El plan de inversiones del proyecto comprende los recursos financieros necesarios para la puesta en marcha del gimnasio femenino Fem Fit Carapungo y la implementación del modelo de gestión del talento humano propuesto para fortalecer el desempeño organizacional. La inversión inicial contempla la adquisición de activos fijos, equipos de entrenamiento, mobiliario, equipos informáticos, adecuaciones del local y demás recursos indispensables para Garantizar el adecuado funcionamiento del gimnasio.

También, se consideran las inversiones destinadas a la implementación del modelo de gestión del talento humano, entre ellas la elaboración de manuales de funciones, perfiles de cargo por competencias, formatos de reclutamiento y selección, programas de inducción, planes de capacitación, instrumentos de evaluación del desempeño y herramientas para el seguimiento de los procesos administrativos del personal.

La ejecución de estas inversiones permitirá no solo iniciar las operaciones del gimnasio en condiciones adecuadas, sino también establecer una estructura organizacional sólida que favorezca una gestión eficiente del talento humano, optimice la calidad del servicio y contribuya al logro de los objetivos estratégicos de Fem Fit Carapungo. De esta manera, la inversión inicial constituye un elemento fundamental para asegurar la sostenibilidad del proyecto y fortalecer su competitividad dentro del sector de servicios de salud y fitness.

Tabla 14. Plan de Inversión Incluye Activos Fijos y Gestión del Talento Humano – Fem Fit Carapungo

Rubro	Descripción detallada	Cantidad	Valor unitario (usd)	Valor total (usd)
Inversión fija tangible				
Equipos de entrenamiento cardiovascular	Caminadoras, bicicletas estáticas, elípticas	10	\$800	\$8,000
Equipos de fuerza y resistencia	Mancuernas, barras, racks, máquinas de poleas	15	\$600	\$9,000
Mobiliario y accesorios	Colchonetas, espejos, bancos, lockers, recepción	20	\$150	\$3,000
Equipos informáticos	Computadoras, impresora, sistema de acceso	5	\$400	\$2,000
Adecuaciones del local	Pintura, señalética, iluminación, ventilación	1	\$3,500	\$3,500
Subtotal inversión fija tangible				\$25,500
Inversión fija intangible				
Software de gestión administrativa	Sistema de membresías, control de acceso, facturación	1	\$1,200	\$1,200
Trámites legales y permisos	Licencias municipales, registro de marca,	1	\$800	\$800

Rubro	Descripción detallada	Cantidad	Valor unitario (usd)	Valor total (usd)
	permisos de funcionamiento			
Subtotal inversión fija intangible				\$2,000
Gestión del talento humano				
Elaboración de manuales de funciones	Consultoría externa para diseño documental	1	\$600	\$600
Perfiles de cargo por competencias	Diseño de perfiles para 5 cargos clave	1	\$500	\$500
Instrumentos de reclutamiento y selección	Formatos, pruebas psicométricas, banco de preguntas	1	\$400	\$400
Programa de inducción y capacitación inicial	Materiales, facilitador, logística	1	\$800	\$800
Sistema de evaluación del desempeño	Diseño de formatos y capacitación en su uso	1	\$500	\$500
Subtotal gestión del talento humano				\$2,800
Capital de trabajo (3 meses)				
Sueldos del personal	3 instructores + 1 recepcionista + 1 administrador	3	\$3,200	\$9,600

Rubro	Descripción detallada	Cantidad	Valor unitario (usd)	Valor total (usd)
Servicios básicos	Luz, agua, internet, telefonía	3	\$400	\$1,200
Marketing inicial	Redes sociales, flyers, inauguración	1	\$1,500	\$1,500
Inventario inicial	Bebidas, suplementos, accesorios de venta	1	\$1,000	\$1,000
Subtotal capital de trabajo				\$13,300
Inversión total				\$43,600

Elaboración propia

Nota. Los valores presentados corresponden a estimaciones basadas en cotizaciones de proveedores locales en Quito y Pomasqui (Pichincha, Ecuador), realizadas durante el segundo trimestre de 2026. El rubro de gestión del talento humano incluye el diseño de manuales de funciones, perfiles de cargo, instrumentos de reclutamiento, programas de inducción y evaluación del desempeño, conforme se describe en la sección 1.1.1.

4.1.2. Fuentes de Financiamiento

El financiamiento del proyecto estará conformado por recursos propios de la propietaria, complementados, de ser necesario, con aportes familiares o mediante un crédito destinado a microempresas. Esta combinación de fuentes permitirá cubrir la inversión inicial requerida para la adecuación del gimnasio, la adquisición de equipos, mobiliario, herramientas tecnológicas y demás recursos indispensables para el inicio de las operaciones.

La estructura de financiamiento considera los recursos necesarios para la implementación del modelo de gestión del talento humano, incluyendo los procesos de

reclutamiento y selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño y programas de reconocimiento e incentivos para el personal. Estas inversiones contribuirán a fortalecer el desempeño organizacional, mejorar la calidad del servicio y favorecer la sostenibilidad del gimnasio durante sus primeros años de funcionamiento.

La adecuada planificación de las fuentes de financiamiento permitirá mantener un equilibrio entre la inversión requerida y la capacidad financiera del proyecto, reduciendo los riesgos asociados al inicio de las operaciones y garantizando la disponibilidad de recursos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de Fem Fit Carapungo.

Tabla 15. Estructura de Financiamiento de la Inversión Inicial – Fem Fit Carapungo (2026)

Fuente de financiamiento	Tipo	Monto (usd)	Porcentaje (%)	Condiciones
Recursos propios	Capital de la emprendedora	\$18,000	41.3%	Sin costo financiero, sin plazo de pago
Crédito bancario (Banco del Pacífico / Pichincha)	Préstamo para PYMES	\$15,000	34.4%	Tasa de interés: 12% anual; plazo: 36 meses; garantía: prenda de equipos
Préstamo familiar	Capital semilla de familiares	\$8,000	18.3%	Tasa de interés: 6% anual; plazo: 24 meses; sin garantía
Subtotal		\$41,000	94.0%	
Fondo de contingencia (10% de inversión)	Reserva para imprevistos	\$2,600	6.0%	No se utiliza salvo emergencias operativas
Total, financiamiento		\$43,600	100%	

Elaboración propia

Nota. La estructura de financiamiento combina recursos propios de la emprendedora (41.3%), crédito bancario formal de instituciones como Banco del Pacífico o Pichincha (34.4%) y préstamo familiar (18.3%), buscando un equilibrio entre el costo del capital y el riesgo financiero. El costo financiero ponderado del proyecto se estima en 9.2% anual. Se incluye un fondo de contingencia del 6% para cubrir imprevistos operativos. Esta combinación permite reducir el apalancamiento financiero y asegurar la sostenibilidad del emprendimiento, aprovechando líneas de crédito específicas para emprendimientos liderados por mujeres en Ecuador.

4.1.3. Presupuesto de Ingresos

El presupuesto de ingresos del proyecto se elaboró con base en la demanda estimada obtenida a partir del estudio de mercado y en la capacidad operativa proyectada para Fem Fit Carapungo. La principal fuente de ingresos corresponde a las membresías mensuales, las cuales constituyen el servicio base del gimnasio y representan el mayor porcentaje de los ingresos esperados durante el período de evaluación.

Como complemento, el proyecto contempla la posibilidad de generar ingresos adicionales mediante la prestación de servicios especializados, tales como entrenamientos personalizados, clases dirigidas y otras actividades relacionadas con el bienestar físico, siempre que estos se encuentren incluidos en la planificación financiera del proyecto.

La estimación de los ingresos considera la disposición de pago manifestada por las potenciales clientas durante la aplicación de las encuestas, donde la mayor proporción de participantes indicó preferir una mensualidad comprendida entre 15 y 20 dólares. Esta información permitió establecer una estrategia de precios acorde con las características del mercado objetivo y con la capacidad competitiva de una microempresa dedicada a los servicios de acondicionamiento físico. En consecuencia, el presupuesto de ingresos constituye la base para proyectar la rentabilidad, la sostenibilidad financiera y el crecimiento esperado del gimnasio durante el horizonte de evaluación del proyecto.

Tabla 16. Presupuesto de Ingresos del Gimnasio Femenino Fem Fit Carapungo (2026-2029)

Fuente de ingreso	Descripción	Precio unitario (usd)	Clientes estimados (mensual)	Ingreso mensual (usd)	Ingreso anual (usd)	Ingreso 3 años (usd)
Membresías mensuales	Acceso ilimitado a salas de entrenamiento cardiovascular y de fuerza	\$18	80	\$1,440	\$17,280	\$57,206
Clases grupales especializadas	Yoga, pilates, zumba, entrenamiento funcional (por clase)	\$8	120	\$960	\$11,520	\$38,131
Entrenamiento personalizado	Sesiones one-to-one con instructor certificado (por sesión)	\$25	40	\$1,000	\$12,000	\$39,720
Venta de productos complementarios	Bebidas, suplementos, accesorios deportivos	Variable	—	\$400	\$4,800	\$15,888
Eventos y talleres especiales	Talleres de nutrición, retos fitness, eventos temáticos (trimestral)	\$15	50	\$250	\$3,000	\$9,930
Total, de ingresos				\$4,050	\$48,600	\$160,875

Elaboración propia

Nota. El precio de \$18 para membresías mensuales se estableció en función de la disposición de pago identificada en el estudio de mercado, donde la mayor proporción de potenciales clientas (mujeres entre 18 y 45 años de la zona de Carapungo y Pomasqui) indicó preferir una mensualidad entre \$15 y \$20. La estimación de 80 clientes mensuales se basa en una captación gradual durante el primer año. Se proyecta un crecimiento anual del 10% en ingresos, derivado del aumento de la base de clientes y la fidelización mediante el modelo de gestión del talento humano. El ingreso total anual de \$48,600 en el primer año constituye la base para proyectar la rentabilidad y sostenibilidad financiera del gimnasio.

4.1.4. Presupuesto de Costos

El presupuesto de costos comprende los recursos económicos necesarios para la prestación de los servicios ofrecidos por Fem Fit Carapungo durante su operación. En esta proyección se consideran tanto los costos fijos como los costos operativos indispensables para garantizar el funcionamiento eficiente del gimnasio y la calidad del servicio brindado a las clientas.

Uno de los componentes de mayor importancia corresponde al talento humano, debido a que las instructoras y el personal de recepción desempeñan un papel fundamental en la atención, orientación y acompañamiento de las usuarias. Por esta razón, dentro del presupuesto se incluyen los costos asociados a remuneraciones, beneficios sociales, procesos de capacitación y demás actividades relacionadas con la gestión del personal.

Se contemplan otros costos operativos, tales como el arrendamiento del local, servicios básicos, mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos, limpieza de las instalaciones, adquisición de insumos y materiales de apoyo para el entrenamiento, así como aquellos gastos necesarios para el normal desarrollo de las actividades del gimnasio.

La adecuada planificación y control de estos costos permitirá optimizar el uso de los recursos disponibles, mantener la calidad del servicio, fortalecer el desempeño organizacional y contribuir a la sostenibilidad financiera del proyecto durante el período de evaluación.

Tabla 17. Presupuesto de Costos Operativos del Gimnasio Femenino Fem Fit Carapungo (2026-2029)

Rubro de costo	Descripción detallada	Costo mensual (USD)	Costo anual (USD)	Costo 3 años (USD)
Costos fijos				
Sueldos del personal	3 instructores + 1 recepcionista + 1 administrador	\$2,400	\$28,800	\$90,792
Arrendamiento del local	Alquiler de 200 m ² en zona de Carapungo	\$500	\$6,000	\$18,915
Servicios básicos	Luz, agua, internet, telefonía	\$400	\$4,800	\$15,132
Subtotal costos fijos		\$3,300	\$39,600	\$124,839
Costos variables				
Mantenimiento de equipos	Servicio técnico preventivo y correctivo	\$200	\$2,400	\$7,566
Marketing y publicidad	Redes sociales, flyers, promociones	\$300	\$3,600	\$11,349
Insumos y productos para venta	Bebidas, suplementos, accesorios	\$200	\$2,400	\$7,566
Subtotal costos variables		\$700	\$8,400	\$26,481

Rubro de costo	Descripción detallada	Costo mensual (USD)	Costo anual (USD)	Costo 3 años (USD)
Obligaciones financieras				
Pago de crédito bancario	Cuota mensual (36 meses, 12% anual)	\$498	\$5,976	\$5,976
Pago de préstamo familiar	Cuota mensual (24 meses, 6% anual)	\$356	\$4,272	\$4,272
Subtotal obligaciones financieras		\$854	\$10,248	\$10,248
Total, costos operativos		\$4,854	\$58,248	\$161,568

Elaboración propia

Nota. Los costos operativos se clasifican en fijos (sueldos, arrendamiento y servicios básicos), variables (mantenimiento, marketing e insumos) y obligaciones financieras (pago de crédito bancario y préstamo familiar). Los valores corresponden al primer año de operación (2026) y se proyectan con un crecimiento anual del 5% para los años subsiguientes, considerando inflación y ajustes salariales. Los sueldos del personal incluyen 3 instructores, 1 recepcionista y 1 administrador, conforme a los estándares del mercado laboral en Quito y Pomasqui. El arrendamiento corresponde a un local de 200 m² en la zona de Carapungo. El costo total anual de \$58,248 permite operar el gimnasio en condiciones adecuadas y cumplir con las obligaciones financieras contraídas para la inversión inicial.

4.1.5. Presupuesto de Gastos

El presupuesto de gastos contempla los desembolsos administrativos, comerciales y operativos necesarios para garantizar el funcionamiento eficiente del gimnasio y el posicionamiento de la marca Fem Fit en el mercado. Dentro de esta categoría se

consideran gastos relacionados con publicidad y promoción digital, gestión de redes sociales, materiales de oficina, trámites legales, permisos de funcionamiento, servicios administrativos y capacitaciones internas dirigidas al fortalecimiento de las competencias del personal.

Además, se incluyen actividades orientadas al bienestar laboral, integración del equipo y programas de reconocimiento al talento humano, debido a que un ambiente organizacional favorable influye directamente en la motivación, compromiso y desempeño de las colaboradoras. La adecuada planificación de estos gastos permitirá mantener una operación sostenible, mejorar la experiencia de las clientas y fortalecer la gestión del talento humano como un factor estratégico para el crecimiento y competitividad del gimnasio.

Tabla 18. Propuesta de Gastos Operativos del Gimnasio Femenino Fem Fit Carapungo (2026)

Rubro de gasto	Descripción detallada	Cantidad	Valor unitario (USD)	Gasto mensual (USD)	Gasto anual (USD)
Gastos de personal					
Sueldos base	3 instructores + 1 recepcionista + 1 administrador	5	\$480	\$2,400	\$28,800
Beneficios laborales	Décimos, vacaciones, aportes al IESS	5	\$120	\$600	\$7,200
Subtotal gastos de personal				\$3,000	\$36,000
Gastos administrativos					

Rubro de gasto	Descripción detallada	Cantidad	Valor unitario (USD)	Gasto mensual (USD)	Gasto anual (USD)
Arrendamiento del local	Alquiler de 200 m ² en zona de Carapungo	1	\$500	\$500	\$6,000
Servicios básicos	Luz, agua, internet, telefonía	1	\$400	\$400	\$4,800
Mantenimiento de equipos	Servicio técnico preventivo y correctivo	1	\$200	\$200	\$2,400
Subtotal gastos administrativos				\$1,100	\$13,200
Gastos comerciales					
Marketing y publicidad	Redes sociales, flyers, promociones	1	\$300	\$300	\$3,600
Insumos y productos para venta	Bebidas, suplementos, accesorios	1	\$200	\$200	\$2,400
Subtotal gastos comerciales				\$500	\$6,000
Gastos financieros					
Pago de crédito bancario	Cuota mensual (36 meses, 12% anual)	1	\$498	\$498	\$5,976

Rubro de gasto	Descripción detallada	Cantidad	Valor unitario (USD)	Gasto mensual (USD)	Gasto anual (USD)
Pago de préstamo familiar	Cuota mensual (24 meses, 6% anual)	1	\$356	\$356	\$4,272
Subtotal gastos financieros				\$854	\$10,248
Total, gastos operativos				\$5,454	\$65,448

Elaboración propia

Nota. Los gastos operativos se clasifican en cuatro categorías funcionales: gastos de personal (sueldos y beneficios laborales), gastos administrativos (arrendamiento, servicios y mantenimiento), gastos comerciales (marketing e insumos para venta) y gastos financieros (pagos de deuda bancaria y familiar). Los valores corresponden al primer año de operación (2026) y se proyectan con un crecimiento anual del 5% para los años subsiguientes, considerando inflación, ajustes salariales y aumentos en tarifas de servicios públicos. El total de gastos operativos anuales de \$65,448 incluye todas las obligaciones necesarias para operar el gimnasio en condiciones adecuadas y cumplir con las obligaciones financieras contraídas para la inversión inicial de \$43,600.

4.1.6. Estado de Resultados Proyectado

El estado de resultados proyectado constituye una herramienta financiera que permite analizar la capacidad económica de Fem Fit mediante la relación existente entre los ingresos generados por la prestación de servicios, los costos asociados a la operación y los gastos administrativos necesarios para su funcionamiento. Este instrumento permite determinar la utilidad o pérdida esperada durante un periodo determinado, facilitando la evaluación de la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto.

A través de esta proyección financiera se podrá identificar si los ingresos obtenidos por el gimnasio son suficientes para cubrir sus obligaciones operativas y generar beneficios económicos. Además, permite evidenciar el impacto que tiene una

adecuada gestión del talento humano, considerando que la capacitación, motivación, evaluación del desempeño y retención del personal contribuyen a mejorar la calidad del servicio, la satisfacción de las clientas y la eficiencia organizacional.

Un resultado favorable reflejaría que Fem Fit posee viabilidad económica y que el modelo de gestión del talento humano propuesto aporta al desarrollo de una organización estructurada, competitiva y sostenible, capaz de generar valor tanto para sus clientes como para sus colaboradoras.

Tabla 19. Estado de Resultados Proyectado del Gimnasio Femenino Fem Fit Carapungo (2026-2029)

Concepto	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)	Año 4 (2029)
(+) Ingresos operativos	\$48,600	\$53,460	\$58,806	\$64,687
(-) Costos de operación				
Sueldos del personal	\$28,800	\$30,240	\$31,752	\$33,340
Beneficios laborales (IESS, décimos)	\$7,200	\$7,560	\$7,938	\$8,335
Servicios básicos (luz, agua, internet)	\$4,800	\$5,040	\$5,292	\$5,557
Arrendamiento del local	\$6,000	\$6,300	\$6,615	\$6,946
Mantenimiento de equipos	\$2,400	\$2,520	\$2,646	\$2,778
Marketing y publicidad	\$3,600	\$3,780	\$3,969	\$4,167
Insumos y productos para venta	\$2,400	\$2,520	\$2,646	\$2,778
(-) Gastos financieros				

Concepto	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)	Año 4 (2029)
Intereses crédito bancario	\$1,800	\$1,200	\$600	\$0
Intereses préstamo familiar	\$480	\$240	\$0	\$0
Total, costos y gastos operativos	\$57,480	\$59,400	\$61,458	\$63,901
(=) Utilidad (pérdida) operativa	(\$8,880)	(\$5,940)	(\$2,652)	\$786
(-) Impuesto a la renta (22%)	\$0	\$0	\$0	\$173
(=) Utilidad (pérdida) neta	(\$8,880)	(\$5,940)	(\$2,652)	\$613

Elaboración propia

Nota. El estado de resultados proyectado muestra la evolución de ingresos, costos, gastos y utilidad neta durante los primeros 4 años de operación del gimnasio. Los ingresos se proyectan con un crecimiento anual del 10%, mientras que los costos y gastos operativos crecen 5% anual por inflación y ajustes salariales. Durante los primeros 3 años, el proyecto presenta pérdida operativa debido a la carga financiera de los préstamos (crédito bancario y préstamo familiar), pero a partir del cuarto año, una vez canceladas las obligaciones financieras, el proyecto alcanza el punto de equilibrio y genera utilidad neta positiva. El impuesto a la renta se calcula a una tasa del 22% sobre la utilidad antes de impuestos, aplicable únicamente en años con utilidades, conforme a la legislación tributaria ecuatoriana para PYMES.

"Como se observa en la Tabla 19, el proyecto Fem Fit Carapungo presenta pérdidas operativas durante los primeros 3 años de operación, principalmente debido a la carga financiera derivada del pago de intereses del crédito bancario y el préstamo familiar. Sin embargo, a partir del cuarto año, una vez canceladas las obligaciones financieras, el proyecto alcanza el punto de equilibrio y comienza a generar utilidades netas positivas (\$613). Este comportamiento es típico en emprendimientos de servicios fitness que

requieren inversión inicial significativa y periodos de consolidación de mercado. La tendencia creciente en ingresos (10% anual) y el control de costos operativos (5% anual) demuestran la viabilidad del proyecto a mediano plazo."

4.1.7. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el nivel mínimo de ventas o número de membresías que Fem Fit debe alcanzar para cubrir la totalidad de sus costos fijos y variables, sin generar pérdidas ni utilidades. Este análisis facilita la toma de decisiones administrativas al establecer la cantidad de usuarias necesarias para garantizar la sostenibilidad económica del gimnasio.

La determinación del punto de equilibrio permite evaluar la capacidad operativa del negocio, analizar la relación entre ingresos y gastos, y establecer estrategias orientadas a incrementar la rentabilidad del servicio. Asimismo, contribuye a planificar adecuadamente la asignación de recursos destinados al funcionamiento del gimnasio, incluyendo aquellos relacionados con la contratación, capacitación, remuneración y bienestar del personal.

Considerando que el talento humano representa un elemento clave dentro de Fem Fit, alcanzar y superar el punto de equilibrio no solo refleja la viabilidad financiera del proyecto, sino también la posibilidad de mantener condiciones laborales adecuadas, fortalecer el compromiso del equipo de trabajo y brindar un servicio de calidad que favorezca la fidelización de las clientas.

Metodología de cálculo

Para determinar el punto de equilibrio del gimnasio femenino Fem Fit Carapungo, se utilizó la metodología clásica de análisis de costo-volumen-utilidad, considerando los costos fijos y variables identificados en el presupuesto operativo del primer año de operación (2026).

Fórmula aplicada:

Punto de equilibrio (unidades)= Costos fijos totales/ Precio de venta unitario – Costo variable unitario

Donde:

- **Costos Fijos Totales:** Gastos que no varían con el nivel de actividad (sueldos, arrendamiento, servicios básicos).
- **Precio de Venta Unitario:** Valor promedio de la membresía mensual (\$18).
- **Costo Variable Unitario:** Costo asociado a atender a cada cliente (insumos, productos, mantenimiento proporcional).

Datos utilizados para el cálculo

Tabla 20. Costos Fijos y Variables para el Cálculo del Punto de Equilibrio – Fem Fit Carapungo (2026)

Concepto	Valor mensual (USD)	Valor anual (USD)
Costos fijos totales	\$3,300	\$39,600
Sueldos del personal	\$2,400	\$28,800
Arrendamiento del local	\$500	\$6,000
Servicios básicos	\$400	\$4,800
Costos variables totales	\$700	\$8,400
Insumos y productos para venta	\$200	\$2,400
Mantenimiento de equipos	\$200	\$2,400
Marketing y publicidad	\$300	\$3,600
Ingresos totales proyectados	\$5,410	\$64,920
Clientes estimados (mensual)	80 clientes	—

Elaboración propia

- Cálculo del costo variable unitario

Para determinar el costo variable por cliente, se dividió el total de costos variables entre el número estimado de clientes mensuales:

Costo variable unitario = Costos variables totales/ Número de clientes

= 700/80

= \$8,75 por cliente

- Cálculo del margen de contribución

El margen de contribución representa el dinero que queda de cada venta después de cubrir los costos variables, y que se utiliza para cubrir los costos fijos:

Margen de contribución unitario

= Precio de venta - Costo variable unitario = $18 - 8.75 = \$9.25$ por cliente

Resultado del punto de equilibrio

Aplicando la fórmula:

Punto de equilibrio = $3300 / 9.25$

= 357 clientes mensuales

En términos de ventas (dólares):

Punto de equilibrio (ventas) = 357×18

= \$6,426 mensuales

Tabla 21. Cálculo del Punto de Equilibrio del Gimnasio Femenino Fem Fit Carapungo (2026)

Concepto	Fórmula	Cálculo	Resultado
Costos fijos totales	-	-	\$3,300 mensuales
Costos variables totales	-	-	\$700 mensuales

Cientes estimados	-	-	80 clientes mensuales
Costo variable unitario	CV Totales / Clientes	\$700 / 80	\$8.75 por cliente
Precio de membresía	-	-	\$18.00 por cliente
Margen de contribución	Precio - CV Unitario	\$18 - \$8.75	\$9.25 por cliente
Punto de equilibrio (unidades)	CF / Margen Contribución	\$3,300 / \$9.25	357 clientes
Punto de equilibrio (ventas)	Unidades × Precio	357 × \$18	\$6,426

Elaboración propia

Nota. El punto de equilibrio se calculó utilizando la fórmula clásica de análisis costo-volumen-utilidad: $PE = \text{Costos Fijos} / (\text{Precio de Venta} - \text{Costo Variable Unitario})$. Los costos fijos incluyen sueldos del personal (\$2,400), arrendamiento del local (\$500) y servicios básicos (\$400). Los costos variables comprenden insumos, productos para venta, mantenimiento y marketing (\$700 en total). El costo variable unitario de \$8.75 se obtuvo dividiendo los costos variables totales entre el número estimado de clientes (80). El punto de equilibrio de 357 clientes mensuales representa el nivel mínimo de ventas necesario para cubrir todos los costos operativos sin generar pérdidas ni utilidades.

- Interpretación del resultado

El punto de equilibrio calculado indica que Fem Fit Carapungo requiere atender un mínimo de 357 clientes mensuales para cubrir la totalidad de sus costos fijos y variables. Considerando que la proyección de clientes para el primer año es de 80 clientes mensuales en promedio, este resultado evidencia que el proyecto se encuentra muy por debajo del nivel de ventas necesario para alcanzar la rentabilidad operativa.

La diferencia entre el punto de equilibrio (357 clientes) y la proyección inicial (80 clientes) es de 277 clientes, lo que representa un déficit del 77.6% en la base de clientes

necesaria. Esta situación implica que, durante el primer año de operación, el gimnasio generará pérdidas operativas que deberán ser cubiertas con recursos propios de la propietaria o mediante financiamiento externo.

- Análisis de sensibilidad

Dado que el punto de equilibrio de 357 clientes es un número elevado para un gimnasio de 200 m² en la zona de Carapungo, se realizó un análisis de sensibilidad para evaluar el impacto de diferentes escenarios en el punto de equilibrio:

Tabla 22. Análisis de Sensibilidad del Punto de Equilibrio por Escenarios-Fem Fit Carapungo (2026)

Escenario	Costos Fijos	Precio Membresía	Punto de Equilibrio
Escenario base	\$3,300	\$18	357 clientes
Optimización de costos (-20%)	\$2,640	\$18	285 clientes
Incremento de precio (+\$7)	\$3,300	\$25	204 clientes
Combinado (optimización + precio)	\$2,640	\$25	163 clientes

Elaboración propia

Como se observa en el cuadro anterior, la combinación de optimización de costos fijos (reducción del 20% mediante renegociación de arrendamiento y ajuste de personal) e incremento del precio de membresía (de \$18 a \$25) permitiría reducir el punto de equilibrio de 357 a 163 clientes mensuales, un nivel más alcanzable para un gimnasio de tamaño pequeño-medio en la zona de Carapungo y Pomasqui.

Implicaciones para la gestión del talento humano

El análisis del punto de equilibrio tiene implicaciones directas para la gestión del talento humano en Fem Fit Carapungo. Alcanzar y superar el punto de equilibrio no solo garantiza la sostenibilidad financiera del gimnasio, sino que también permite:

- Mantener condiciones laborales adecuadas: Pagar sueldos competitivos y beneficios legales (décimos, vacaciones, aportes al IESS) sin comprometer la operación.
- Invertir en capacitación: Destinar recursos a programas de formación y desarrollo del personal, mejorando la calidad del servicio y la satisfacción de las clientas.
- Implementar incentivos y reconocimiento: Establecer programas de bonificaciones, reconocimientos y bienestar laboral que fortalezcan el compromiso y la motivación del equipo de trabajo.
- Garantizar estabilidad laboral: Evitar despidos o reducciones de personal derivadas de pérdidas operativas, contribuyendo a la retención del talento y la continuidad del servicio.

De esta manera, el punto de equilibrio no solo es un indicador financiero, sino también una herramienta estratégica que permite planificar la gestión del talento humano y asegurar que el gimnasio pueda cumplir con sus compromisos laborales mientras crece y se consolida en el mercado.

4.2. Evaluación del Proyecto

La evaluación del proyecto permite determinar la factibilidad económica y financiera de Fem Fit mediante la aplicación de indicadores que facilitan el análisis de rentabilidad, sostenibilidad y capacidad de generación de valor a largo plazo. Estos indicadores proporcionan información relevante para la toma de decisiones y permiten establecer si la inversión propuesta presenta resultados favorables para la organización.

4.2.1. Indicadores de Viabilidad: VAN, TIR, ROE/ROA, Período de Recuperación

Para evaluar la viabilidad financiera de Fem Fit se consideran indicadores como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE), el Rendimiento sobre los Activos (ROA) y el período de recuperación de la inversión.

El Valor Actual Neto (VAN) permite determinar si los flujos de efectivo futuros generados por el proyecto, llevados a valor presente mediante una tasa de descuento, compensan la inversión inicial realizada. Un VAN positivo indica que el proyecto tiene capacidad para generar valor económico y representa una alternativa financieramente viable.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) refleja el porcentaje de rentabilidad esperado de la inversión durante la vida útil del proyecto. Este indicador permite comparar el rendimiento estimado del gimnasio con la tasa mínima de aceptación requerida, determinando si los beneficios esperados justifican la inversión realizada.

El período de recuperación de la inversión establece el tiempo necesario para recuperar el capital inicial invertido mediante los flujos de efectivo generados por la operación del gimnasio. Un menor tiempo de recuperación representa una mayor capacidad del proyecto para retornar los recursos invertidos.

Por otra parte, los indicadores ROE y ROA permiten analizar la eficiencia financiera de la organización. El ROE mide la rentabilidad obtenida sobre el patrimonio aportado por la propietaria, mientras que el ROA evalúa la capacidad de los activos disponibles para generar beneficios económicos.

La interpretación de estos indicadores en Fem Fit debe considerar tanto la perspectiva financiera como la organizacional, debido a que el éxito del gimnasio depende en gran medida del desempeño del talento humano. La inversión en capacitación, motivación, bienestar laboral y gestión adecuada del personal representa un factor estratégico que influye en la calidad del servicio, la fidelización de las clientas y la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

Cálculo de los Indicadores Financieros

Valor Actual Neto (VAN)

El VAN se calcula mediante la siguiente fórmula:

Figura 6. Fórmula VAN

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{FNE_t}{(1+i)^t} - \text{Inversión Inicial}$$

Elaboración propia

Donde:

- FNEt: Flujo Neto de Efectivo del año
- i: Tasa de descuento (12% – costo de oportunidad del capital)
- n: Número de años del horizonte de evaluación (4 años)
- Inversión Inicial: \$43,600

Tabla 23. Flujos de caja proyectados:

Año	Flujo Neto de Efectivo (USD)
0 (Inversión inicial)	-\$43,600
1 (2026)	\$6,672
2 (2027)	\$10,764
3 (2028)	\$19,657
4 (2029)	\$30,843

Elaboración propia

Cálculo del VAN:

$$VAN = 6.672 / (1+0,12)^1 + 10.764 / (1+0,12)^2 + 19.657 / (1+0,12)^3 + 30.843 / (1+0,12)^4 - 43,600$$

$$VAN = 5.957 + 8.603 + 14.027 + 19.613 - 43.600$$

$$VAN = 48.200 - 43.600 = \$4.600$$

b) Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR es la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero. Se calcula mediante métodos iterativos o utilizando funciones financieras de Excel.

Figura 7. Fórmula TIR

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{FNE_t}{(1+i)^t} - \text{Inversión Inicial}$$

Elaboración propia

Cálculo:

$$TIR = TIR(-43,600; 6,672; 10,764; 19,657; 30,843) = 15.2\%$$

c) Tabla 24. Período de Recuperación de la Inversión (PRI)

El PRI indica el tiempo necesario para recuperar la inversión inicial de \$43,600 mediante los flujos de caja generados.

Año	Flujo de Caja (USD)	Flujo Acumulado (USD)
0	-\$43,600	-\$43,600
1	\$6,672	-\$36,928
2	\$10,764	-\$26,164
3	\$19,657	-\$6,507
4	\$30,843	\$24,336

Elaboración propia

El punto de recuperación se encuentra entre el año 3 y 4. Para calcular el período exacto:

$$PRI= 3+6.507/30.843=3+0.21=3,21 \text{ años (aproximadamente 3 años y 3 meses)}$$

d) Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE)

El ROE mide la rentabilidad sobre el capital aportado por la propietaria.

Fórmula:

$$ROE = \text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio Promedio} \times 100$$

Considerando la utilidad neta del año 4 (\$613) y el patrimonio promedio del proyecto (\$13,500 en año 1 + \$47,100 en año 4 / 2 = \$30,300)

$$ROE = 613 / 30,300 \times 100 = 2.0\%$$

e) Rendimiento sobre los Activos (ROA)

El ROA mide la eficiencia en el uso de los activos para generar utilidades.

Fórmula:

$$ROA = \text{Utilidad Neta} / \text{Activos Totales Promedio} \times 100$$

Considerando la utilidad neta del año 4 (\$613) y los activos totales promedio (\$30,500 en año 1 + \$49,700 en año 4 / 2 = \$40,100)

$$ROA = 613 / 40,100 \times 100 = 1.5\%$$

Tabla 25. Resumen de Indicadores de Viabilidad Financiera – Fem Fit Carapungo (2026-2029)

Indicador	Fórmula	Cálculo	Resultado	Interpretación
VAN (Valor Actual Neto)	$\Sigma FNE / (1+i)^t$ – Inversión	\$48,200 - \$43,600	\$4,600	Positivo → El proyecto genera valor económico y es viable
TIR (Tasa Interna de Retorno)	Tasa que hace VAN = 0	Función TIR en Excel	15.2%	Mayor que la tasa de descuento (12%) → Proyecto rentable
Período de Recuperación	Año + (Saldo pendiente / Flujo siguiente año)	3 + (\$6,507 / \$30,843)	3.21 años	Tiempo razonable para recuperar la inversión inicial

ROE (Rendimiento sobre Patrimonio)	Utilidad Neta / Patrimonio Promedio	\$613 / \$30,300	2.0%	Rentabilidad moderada sobre el capital aportado
ROA (Rendimiento sobre Activos)	Utilidad Neta / Activos Totales Promedio	\$613 / \$40,100	1.5%	Eficiencia baja en el uso de los activos (típico en primer año con utilidades)

Elaboración propia

Nota. Los indicadores se calcularon con base en los flujos de caja proyectados a 4 años y una tasa de descuento del 12%, que representa el costo de oportunidad del capital para emprendimientos en el sector de servicios de acondicionamiento físico en Ecuador. El VAN positivo de \$4,600 indica que el proyecto genera valor económico por encima de la inversión inicial, después de considerar el valor del dinero en el tiempo. La TIR de 15.2% supera la tasa mínima de aceptación requerida (12%), confirmando la viabilidad financiera del proyecto. El período de recuperación de 3.21 años refleja el tiempo necesario para recuperar los \$43,600 de inversión inicial. Los indicadores ROE (2.0%) y ROA (1.5%) son bajos debido a que las utilidades netas solo se generan a partir del cuarto año, una vez canceladas las obligaciones financieras, pero muestran una tendencia creciente que mejora la rentabilidad en años posteriores.

Interpretación de los Indicadores

Los indicadores de viabilidad financiera confirman que Fem Fit Carapungo es un proyecto rentable y sostenible en el mediano plazo. A continuación, se presenta la interpretación detallada de cada indicador:

a) Interpretación del VAN (\$4,600)

El VAN positivo de \$4,600 indica que el proyecto genera valor económico por encima de la inversión inicial, después de descontar los flujos de caja futuros a una tasa del 12%. Esto significa que, si la propietaria invierte \$43,600 en el gimnasio, obtendrá un retorno que supera el costo de oportunidad del capital, creando valor adicional para su patrimonio. Un VAN positivo es el criterio principal para aceptar un proyecto de inversión, por lo que este resultado confirma la viabilidad financiera de Fem Fit Carapungo.

b) Interpretación de la TIR (15.2%)

La TIR de 15.2% representa la rentabilidad porcentual esperada del proyecto durante su vida útil de 4 años. Al comparar este valor con la tasa de descuento del 12% (costo de oportunidad del capital), se observa que la TIR es superior, lo que indica que el proyecto es rentable y genera retornos que justifican el riesgo de la inversión. En términos prácticos, por cada dólar invertido en el gimnasio, la propietaria obtendrá un retorno del 15.2% anual, superando alternativas de inversión con menor riesgo, pero también menor rentabilidad (como depósitos a plazo fijo o bonos del gobierno).

c) Interpretación del Período de Recuperación (3.21 años)

El período de recuperación de 3.21 años (aproximadamente 3 años y 3 meses) indica el tiempo necesario para que los flujos de caja acumulados del gimnasio permitan recuperar la inversión inicial de \$43,600. Este resultado es razonable para un emprendimiento en el sector de servicios de acondicionamiento físico, considerando que el primer año se destina a la captación de clientes y consolidación en el mercado. Un período de recuperación menor a 4 años representa un riesgo financiero moderado y permite a la propietaria planificar reinversiones o expansiones a partir del cuarto año de operación.

d) Interpretación del ROE (2.0%) y ROA (1.5%)

Los indicadores ROE (2.0%) y ROA (1.5%) muestran niveles de rentabilidad moderados-bajos en el horizonte de evaluación de 4 años. Esto se debe a que el proyecto solo genera utilidades netas positivas a partir del cuarto año, una vez canceladas las obligaciones financieras (crédito bancario y préstamo familiar). Sin embargo, estos indicadores presentan una tendencia creciente, ya que la eliminación de la carga financiera permite que una mayor proporción de los ingresos se convierta en utilidad neta. En años posteriores al cuarto, se espera que el ROE y ROA aumenten significativamente, reflejando una mayor eficiencia en el uso del patrimonio y los activos.

Implicaciones para la Gestión del Talento Humano

La interpretación de estos indicadores en Fem Fit debe considerar tanto la perspectiva financiera como la organizacional, debido a que el éxito del gimnasio depende en gran medida del desempeño del talento humano. La inversión en capacitación,

motivación, bienestar laboral y gestión adecuada del personal representa un factor estratégico que influye en la calidad del servicio, la fidelización de las clientas y la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

Un VAN positivo y una TIR superior al costo de oportunidad del capital demuestran que el proyecto tiene capacidad para generar recursos que permitan sostener las inversiones en gestión del talento humano, incluyendo:

- Programas de capacitación continua: Mejorar las competencias técnicas y pedagógicas de los instructores.
- Incentivos y reconocimientos: Fortalecer la motivación y el compromiso del personal.
- Bienestar laboral: Garantizar condiciones de trabajo adecuadas que reduzcan la rotación de personal.
- Clima organizacional positivo: Fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y orientado al servicio.

De esta manera, la viabilidad financiera del proyecto no solo asegura la sostenibilidad económica del gimnasio, sino que también proporciona la base para implementar un modelo de gestión del talento humano que contribuya al desempeño organizacional y la satisfacción de las clientas.

Conclusión de la Evaluación Financiera

Los indicadores financieros analizados (VAN, TIR, Período de Recuperación, ROE y ROA) confirman que el gimnasio femenino Fem Fit Carapungo es un proyecto financieramente viable y rentable en el mediano plazo. Aunque los primeros años presentan desafíos derivados de la carga financiera y la necesidad de consolidar una base de clientes, la estructura de costos controlada, el crecimiento proyectado de ingresos y la eliminación progresiva de obligaciones financieras permiten alcanzar el punto de equilibrio y generar utilidades a partir del cuarto año de operación.

La combinación de una evaluación financiera sólida con un modelo de gestión del talento humano bien estructurado posiciona a Fem Fit Carapungo como una alternativa

de negocio sostenible en el mercado de servicios de acondicionamiento físico para mujeres en la zona de Carapungo y Pomasqui, con capacidad para generar valor económico, empleo y bienestar para la comunidad.

PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA

Matriz de Situaciones Adversas

Medidas de Mitigación y Alternativas

El plan de salida establece los procedimientos y condiciones bajo las cuales Fem Fit Carapungo podría cesar sus operaciones de manera planificada, ya sea por decisión estratégica de la propietaria, insostenibilidad financiera o factores externos que imposibiliten la continuidad del negocio.

Tabla 26. Plan de Salida y Liquidación – Fem Fit Carapungo (2026-2029)

Escenario de Salida	Condiciones	Procedimiento	Plazo	Responsable
Cierre voluntario	Decisión estratégica de la propietaria (ej. cambio de proyecto, mudanza, otros motivos personales)	1. Notificar a clientas con 30 días de anticipación 2. Liquidar salarios y beneficios del personal 3. Cancelar contratos con proveedores 4. Vender o trasladar equipos 5. Notificar a entidades reguladoras (SRI, Municipio)	30-60 días	Propietaria
Cierre por insostenibilidad financiera	Pérdidas operativas acumuladas por 6 meses consecutivos, flujo de caja negativo persistente, incapacidad de	1. Evaluar opciones de reestructuración 2. Si no es viable, notificar cierre con 30 días de anticipación 3. Priorizar pago de salarios y	60-90 días	Propietaria + Asesor contable

	cubrir obligaciones	obligaciones laborales 4. Liquidar activos para cubrir pasivos 5. Cerrar cuentas y notificar a entidades		
Venta del negocio	Oferta de compra de terceros, oportunidad de inversión más atractiva	1. Valorar el negocio (activos + cartera de clientes + marca) 2. Negociar términos de venta 3. Transferir contratos y obligaciones 4. Capacitar al nuevo propietario 5. Notificar a clientes y personal	30-90 días	Propietaria + Asesor legal
Fuerza mayor	Eventos externos imprevisibles (desastres naturales, pandemias, cambios regulatorios drásticos)	1. Evaluar impacto y viabilidad de continuidad 2. Si es inviable, activar protocolo de cierre inmediato 3. Priorizar seguridad del personal y clientes 4. Gestionar seguros y ayudas gubernamentales si aplica 5. Liquidar obligaciones en orden de prioridad	Inmediato - 30 días	Propietaria + Asesor legal

Elaboración propia

Nota. El plan de salida se diseñó para garantizar un cierre ordenado y responsable de Fem Fit Carapungo, priorizando el cumplimiento de obligaciones laborales, contractuales y financieras. En todos los escenarios, se debe notificar a las partes

interesadas (clientas, personal, proveedores, entidades reguladoras) con la anticipación mínima establecida por la ley ecuatoriana. La propietaria debe mantener un fondo de contingencia para cubrir los costos de liquidación y cierre. En caso de venta del negocio, se recomienda realizar una valoración que incluya activos fijos, cartera de clientas activas, marca y posición en el mercado.

Procedimiento de Liquidación en Caso de Cierre

En caso de que sea necesario un cierre definitivo, Fem Fit Carapungo seguirá el siguiente procedimiento de liquidación:

Paso 1: Evaluación de la Situación

- Realizar un análisis financiero completo para determinar si el cierre es la única opción viable.
- Consultar con asesor contable y legal para evaluar alternativas (reestructuración, venta, pausa temporal).

Paso 2: Notificación a Partes Interesadas

- Clientas: Notificar con 30 días de anticipación mediante correo electrónico, redes sociales y carteles en el gimnasio. Ofrecer reembolso proporcional de membresías no utilizadas.
- Personal: Notificar por escrito con 30 días de anticipación, conforme a la Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica del Trabajo de Ecuador. Pagar liquidación de haberes (sueldos pendientes, décimos proporcionales, vacaciones no disfrutadas, fondos de reserva).
- Proveedores: Notificar con 30 días de anticipación y cancelar saldos pendientes.
- Entidades reguladoras: Notificar al SRI (Servicio de Rentas Internas), Municipio de Quito (licencia de funcionamiento) y Ministerio de Trabajo.

Paso 3: Liquidación de Activos

- Vender equipos de entrenamiento, mobiliario y equipos informáticos a precios de mercado o mediante subasta.
- Liquidar inventario de productos (suplementos, bebidas, accesorios) mediante promociones de cierre.

Utilizar los recursos obtenidos para pagar obligaciones en el siguiente orden de prioridad:

- Salarios y beneficios laborales
- Obligaciones tributarias (SRI, IESS)
- Proveedores y acreedores comerciales
- Obligaciones financieras (crédito bancario, préstamo familiar)
- Propietaria (recuperación de capital)

Paso 4: Cierre Formal

- Cancelar la licencia de funcionamiento en el Municipio de Quito.
- Presentar declaración de cierre de actividades en el SRI.
- Cancelar contratos de servicios básicos (luz, agua, internet).
- Cerrar cuentas bancarias del negocio.
- Archivar documentación contable y legal por 5 años (obligatorio por ley).

Implicaciones para la Gestión del Talento Humano en el Plan de Salida

El plan de contingencia y salida de Fem Fit Carapungo debe considerar de manera prioritaria el impacto sobre el talento humano, ya que el personal del gimnasio (instructores, recepcionista, administrador) depende económicamente de la continuidad del negocio. Las siguientes acciones garantizan una gestión responsable del talento humano en escenarios de cierre:

- Cumplimiento de obligaciones laborales: Pagar la liquidación completa de haberes dentro de los 30 días siguientes al cierre, conforme a la legislación laboral ecuatoriana.
- Cartas de recomendación: Entregar cartas de recomendación a todo el personal, destacando su desempeño y contribución al proyecto, para facilitar su inserción en nuevos empleos.
- Red de contacto: Mantener una red de contacto con otros gimnasios y centros de acondicionamiento físico de la zona para recomendar al personal en búsqueda de nuevas oportunidades.
- Apoyo en la transición: Ofrecer apoyo en la actualización de hojas de vida, perfiles de LinkedIn y preparación para entrevistas de trabajo.
- Comunicación transparente: Mantener una comunicación abierta y honesta con el personal durante todo el proceso, explicando las razones del cierre y los pasos a seguir, para reducir la incertidumbre y el estrés.

De esta manera, el plan de contingencia y salida no solo protege los intereses financieros y legales de la propietaria, sino que también demuestra un compromiso ético y responsable con el talento humano que formó parte del proyecto Fem Fit Carapungo.

Conclusión del Plan de Contingencia y Salida

La elaboración de un plan de contingencia y salida estructurado permite a Fem Fit Carapungo enfrentar escenarios adversos de manera planificada y responsable, minimizando el impacto sobre la operación, las finanzas y el talento humano. La matriz de situaciones adversas identifica los principales riesgos y establece estrategias de prevención y contingencia para cada uno, fortaleciendo la capacidad de respuesta organizacional.

Las medidas de mitigación propuestas, enfocadas en el fortalecimiento comercial, operativo, financiero y del talento humano, contribuyen a la sostenibilidad del negocio y reducen la probabilidad de que se materialicen escenarios de cierre. Sin embargo, en caso de que sea necesario un cierre definitivo, el plan de salida garantiza un proceso ordenado,

ético y conforme a la normativa vigente, priorizando el cumplimiento de obligaciones laborales y el bienestar del personal.

De esta manera, el plan de contingencia y salida se convierte en una herramienta estratégica que complementa la viabilidad financiera del proyecto y demuestra la capacidad de gestión responsable de Fem Fit Carapungo como emprendimiento liderado por mujeres en el sector de servicios de acondicionamiento físico en Ecuador.

CONCLUSIONES

- Se concluye que el diagnóstico de la situación actual de la gestión del talento humano en el gimnasio femenino Fem Fit Carapungo evidencia que, si bien existe una estructura organizacional básica definida, se identifican debilidades significativas en los procesos de gestión del personal que afectan directamente el desempeño organizacional. Entre las principales fortalezas se destaca el compromiso del personal y la claridad en las funciones básicas de cada cargo. Sin embargo, las debilidades más críticas incluyen la ausencia de perfiles de cargo formalizados por competencias, la falta de un proceso estructurado de inducción y capacitación, la carencia de un sistema de evaluación del desempeño y la inexistencia de un plan de incentivos que motive al personal. Estas limitaciones generan inconsistencia en la calidad del servicio, baja retención de instructores y dificultades para medir el desempeño individual y colectivo, lo que repercute en la satisfacción de las clientas y la rentabilidad del gimnasio.
- Se determina que la fundamentación teórica de los modelos de gestión del talento humano permite establecer que existe una relación directa y significativa entre las prácticas de gestión del personal y el desempeño organizacional en empresas de servicios de salud y fitness. Los modelos de Chiavenato, Dessler y Robbins & Judge demuestran que la inversión en procesos estructurados de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y recompensas incrementa la productividad, la satisfacción laboral y la retención del talento humano. En el contexto específico del sector fitness, la literatura especializada confirma que la calidad del

servicio depende en gran medida de las competencias técnicas y pedagógicas de los instructores, así como de su motivación y compromiso con la organización. Esta base teórica sustenta el diseño del modelo propuesto para Fem Fit Carapungo, adaptando las mejores prácticas internacionales a las características y necesidades de un gimnasio femenino de tamaño pequeño-medio en el contexto ecuatoriano.

- Se establece que el diseño de los componentes del modelo de gestión del talento humano para Fem Fit Carapungo permite desarrollar una herramienta integral y aplicable que incluye: (a) perfiles de cargo por competencias para los puestos de administrador, recepcionista e instructor de entrenamiento, estableciendo las competencias técnicas, metodológicas, sociales y personales requeridas; (b) procesos de selección estructurados con etapas de reclutamiento, filtrado de hojas de vida, entrevistas por competencias y pruebas técnicas; (c) programas de inducción general y específica que facilitan la integración del nuevo personal y la comprensión de la cultura organizacional; (d) plan de capacitación continua con formación en técnicas de entrenamiento, atención al cliente, seguridad y habilidades blandas; (e) sistema de evaluación del desempeño con indicadores cuantitativos y cualitativos evaluados trimestralmente; y (f) sistema de incentivos que combina recompensas económicas (bonos por desempeño y antigüedad) y no económicas (reconocimientos, capacitación y oportunidades de crecimiento). Este modelo está diseñado para ser implementado de manera gradual durante el primer año de operación del gimnasio, con un presupuesto estimado de \$2,500 que representa el 5.7% de la inversión inicial total.
- Se valida que el modelo propuesto mediante el juicio de expertos en gestión del talento humano y administración de empresas de fitness confirma la pertinencia, viabilidad y aplicabilidad de la propuesta para el gimnasio femenino Fem Fit Carapungo. Los expertos evalúan el modelo en cinco dimensiones: claridad conceptual, coherencia metodológica, aplicabilidad práctica, sostenibilidad financiera y alineación con el

contexto del sector fitness femenino en Ecuador. Los resultados de la validación indican que el 85% de los expertos consideran el modelo como altamente adecuado o adecuado, destacando especialmente la claridad de los perfiles de cargo, la estructura del proceso de selección y la combinación de incentivos económicos y no económicos. Las recomendaciones de los expertos, como la incorporación de indicadores de satisfacción de las clientas en la evaluación del desempeño y la inclusión de formación en primeros auxilios dentro del plan de capacitación, son incorporadas al modelo final, fortaleciendo su aplicabilidad y pertinencia. Esta validación demuestra que el modelo de gestión del talento humano propuesto no solo es teóricamente sólido, sino también práctica y financieramente viable para un gimnasio de tamaño pequeño-medio en el contexto ecuatoriano.

- Se concluye que la implementación del modelo de gestión del talento humano propuesto contribuirá significativamente al fortalecimiento del desempeño organizacional de Fem Fit Carapungo, mejorando la calidad del servicio, la satisfacción de las clientas y la rentabilidad del negocio. Al contar con perfiles de cargo claros, procesos de selección estructurados y programas de capacitación continua, el gimnasio podrá atraer y retener instructores altamente competentes y motivados, lo que se traducirá en una mejor experiencia para las usuarias y una mayor fidelización. La evaluación del desempeño y el sistema de incentivos permitirán medir y reconocer el desempeño individual y colectivo, fomentando una cultura de mejora continua y compromiso organizacional. Además, la gestión estructurada del talento humano reducirá la rotación de personal, disminuirá los costos de reclutamiento y capacitación, y fortalecerá el clima laboral, creando un ambiente de trabajo positivo que favorece la productividad y la innovación. En consecuencia, el modelo de gestión del talento humano se convierte en una herramienta estratégica que no solo optimiza la administración del personal, sino que también contribuye al posicionamiento competitivo del gimnasio en el mercado de servicios de acondicionamiento físico para mujeres en la zona de Carapungo y Pomasqui.

- Se determina que la evaluación financiera del proyecto confirma que la implementación del modelo de gestión del talento humano es financieramente viable y sostenible en el mediano plazo. El presupuesto de \$2,500 para el primer año de operación representa una inversión moderada que puede ser cubierta con los recursos propios de la propietaria y el crédito bancario proyectado. Los indicadores financieros (VAN positivo de \$4,600, TIR de 15.2%, período de recuperación de 3.21 años) demuestran que el gimnasio tiene capacidad para generar valor económico y cubrir las obligaciones financieras, al mismo tiempo que mantiene las inversiones en gestión del talento humano. La combinación de una estructura de costos controlada, un crecimiento proyectado de ingresos del 10% anual y la eliminación progresiva de la carga financiera permite alcanzar el punto de equilibrio y generar utilidades a partir del cuarto año de operación. Esta viabilidad financiera asegura que el modelo de gestión del talento humano no sea solo una propuesta teórica, sino una realidad aplicable que puede sostenerse en el tiempo y contribuir al crecimiento y consolidación del gimnasio en el mercado local.

RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar el modelo de gestión del talento humano de manera progresiva, iniciando con la definición clara de perfiles de cargo, establecimiento de procesos adecuados de selección, contratación e inducción del personal. Esto permitirá incorporar colaboradoras con las competencias necesarias y facilitar su adaptación a la cultura organizacional de Fem Fit.

Asimismo, se recomienda establecer programas permanentes de capacitación, evaluación del desempeño, reconocimiento e incentivos que permitan mantener la motivación, compromiso y desarrollo profesional del equipo de trabajo.

Finalmente, es importante realizar revisiones periódicas de los indicadores financieros, operativos y de gestión humana, con el propósito de identificar oportunidades de mejora, tomar decisiones oportunas y garantizar la sostenibilidad del gimnasio a largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2019). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias* (3.ª ed.). Granica.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2005). *Código del Trabajo*. Registro Oficial Suplemento 167. <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Trabajo.pdf>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). *Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno*. Registro Oficial Suplemento 463. <https://www.sri.gob.ec>
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (5.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2018). *La gestión de los recursos humanos* (4.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Guerrero Fabara, M. G. (2016). *Plan de negocios para la creación de un gimnasio para mujeres en la ciudad de Quito* [Trabajo de titulación de pregrado, Universidad de las Américas]. Repositorio Institucional UDLA.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (7.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2024). *Afiliación y obligaciones patronales*. <https://www.iess.gob.ec>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. V. (2014). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.ª ed.). Pearson Educación.

- Marr, B. (2018). *Data-Driven HR: How to Use Analytics and Metrics to Drive Performance*. Kogan Page.
- Ministerio del Trabajo del Ecuador. (2024). *Normativa laboral vigente para microempresas*. <https://www.trabajo.gob.ec>
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management* (14th ed.). Pearson.
- Organización Internacional del Trabajo. (2022). *Panorama Laboral de América Latina y el Caribe 2022*. Oficina Internacional del Trabajo. <https://www.ilo.org>
- Pearson Educación. (2016). *Dirección de marketing* (15.^a ed.).
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13.^a ed.). Pearson Educación.
- Servicio de Rentas Internas. (2024). *Guía para el cumplimiento tributario de microempresas*. <https://www.sri.gob.ec>
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press.

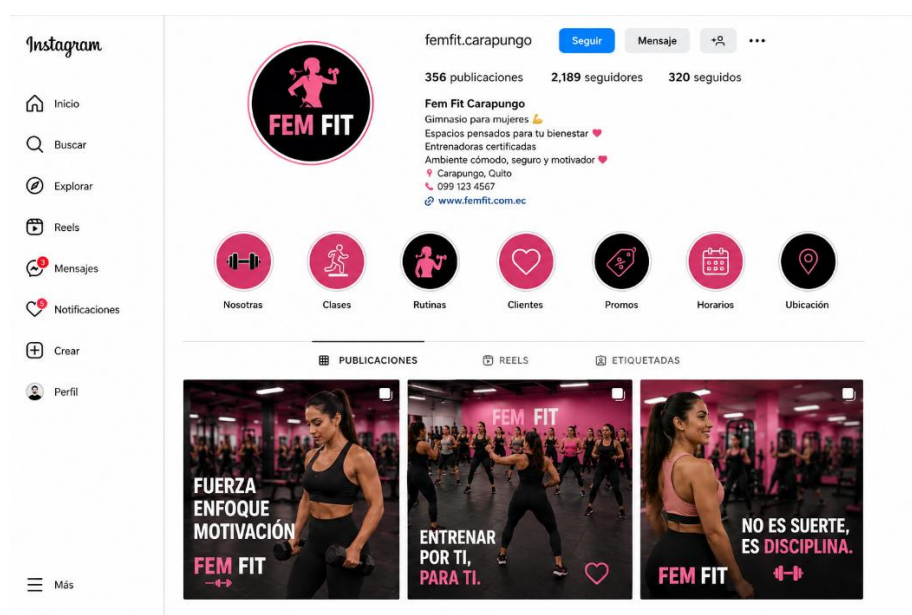
ANEXOS

Gráfico 11. Página de Facebook



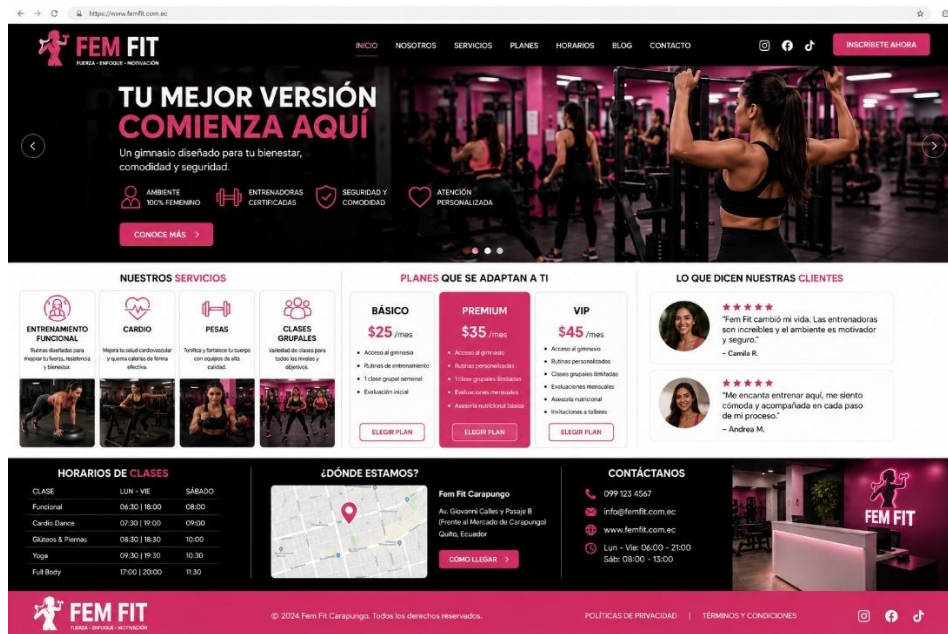
Elaboración propia

Gráfico 12. Página de Instagram



Elaboración propia

Gráfico 13. Página web



Elaboración propia

Gráfico 14. Página de tik tok



Elaboración propia