



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA  
GIMNASIOS DE LA CIUDAD DE CUENCA  
CASO GIMNASIO “BERNY’S FITDANCE”**

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

Autora:

**Salome Alexandra Orquera Albarracín**

Director:

**Ing. Benjamín Herrera Mora**

**Cuenca – Ecuador**

**2022**

## DEDICATORIA

- ❖ Este trabajo en primer lugar va a dedicado a Dios, por ayudarme a culminar esta etapa en mi vida, por fortalecerme día a día y nunca dejarme caer en esta lucha constante.
- ❖ En segundo lugar, dedico este trabajo a mis padres y mi hermano que sin ellos nada de esto hubiera sido posible, por ser el motor de mi vida, los pilares que me mantienen en pie, con su amor, bondad, humildad y sobre todo por el gran ejemplo y enseñanzas de vida que me han dado.
- ❖ Por último, quiero dedicar este trabajo a personas que me han apoyado constantemente en las buenas y en las malas como son mi familia, mis abuelos, mis tíos/as y mis otros hermanos que son mis primos. Dedico esto a mis amigas de toda la vida Dayana C., María José B., Viviana T., a personas que estuvieron para levantarme y hacerme creer en mi misma como Santiago B., y a los amigos que la vida universitaria me permitió conocer: Dayana, Belén, Ximena, Viviana, Erika y Sofía.

## **AGRADECIMIENTO**

- ❖ En primer lugar, quiero agradecer a mis padres por el apoyo tanto emocional como económico para poder cumplir esta meta, gracias a ellos por su esfuerzo y su lucha constante. Los sacrificios de separar a nuestra familia no fueron en vano, todo tiene su recompensa y por eso mi título es de ellos.
- ❖ Quiero agradecerle a mi compañero de aventuras y de vida, a mi hermano, por ser mi mejor amigo y siempre haber estado para mí y haber sido un apoyo incondicional.
- ❖ Al Ing. Benjamín Herrera, por su apoyo y paciencia para poder culminar este trabajo de titulación
- ❖ Por último, agradecer a todas esas personas que estuvieron a lo largo de esta etapa, para ayudarme, motivarme o dejarme una enseñanza.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIO.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
INDICE DE CONTENIDO .....	IV
INDICE DE TABLAS .....	VI
INDICE DE FIGURAS .....	VI
INDICE DE ILUSTRACIONES .....	VII
RESUMEN.....	IX
ABSTRAC.....	
<b>Capítulo 1 .....</b>	<b>1</b>
1. Fundamentación Teórica.....	1
1.1.Planeación estratégica .....	1
1.2.Plan estratégico de marketing.....	1
1.2.1. Marketing .....	2
1.2.2. Beneficios de la elaboración de un plan de marketing.....	2
1.2.3. Proceso de elaboración de un plan de marketing .....	2
1.2.3.1.Análisis de la situación.....	3
1.2.3.2.Análisis SWOT/DAFO/FODA.....	3
1.2.3.3.Plan estratégico de mercado .....	3
1.2.3.4.Estrategia de marketing mix .....	4
1.2.3.5.Presupuesto de marketing.....	4
1.2.3.6.Plan de marketing de resultados .....	4
1.2.3.7.Evaluación de resultados .....	5
1.2.3.8.Marketing mix .....	5
<b>Capítulo 2 .....</b>	<b>6</b>
2. Análisis interno y externo .....	6
2.1.Antecedentes.....	6
2.2.Gimnasios históricos de la ciudad de Cuenca .....	7
2.3.Análisis Interno .....	8
2.3.1. Misión.....	8
2.3.2. Visión .....	8
2.3.2.1.Valores empresariales.....	8
2.4.Identificación de recursos.....	9
2.5.Análisis DAFO/FODA .....	10
2.6.Análisis Externo .....	11
2.6.1. Análisis del consumidor .....	11
2.6.2. Factores personales .....	12

2.6.3. Factores psicológicos .....	13
2.6.3.1. Concentración.....	13
2.6.3.2. Esfuerzo .....	13
2.6.3.3. Constancia .....	13
2.6.3.4. Paciencia.....	14
2.6.3.5. Autosuperación.....	14
2.6.3.6. Pasión .....	14
2.7. Análisis de mercado y la competencia .....	14
2.7.1. Análisis de mercado .....	14
2.7.2. Análisis de competencia.....	16
2.7.2.1. Las cinco fuerzas de Porter.....	16
2.7.2.1.1. Rivalidad entre competidores .....	16
2.7.2.1.2. Amenaza de nuevos participantes.....	18
2.7.2.1.3. Rivalidad de productos sustitutos .....	18
2.7.2.1.4. Poder de negociación de proveedores.....	19
2.7.2.1.5. Poder de negociación de clientes.....	19
2.8. Análisis del entorno .....	19
2.8.1. Entorno político-legal.....	19
2.8.2. Entorno socio-cultural .....	20
2.8.3. Entorno tecnológico .....	21
<b>Capítulo 3 .....</b>	<b>23</b>
3. Investigación de mercado.....	23
3.1. Definición del problema .....	23
3.2. Objetivos de la investigación.....	24
3.2.1. Objetivo general .....	24
3.2.2. Objetivos específicos.....	24
3.3. Metodología de la investigación.....	25
3.3.1. Tipo y diseño de la investigación .....	25
3.3.2. Etapas metodológicas .....	25
3.3.2.1. Etapa 1 .....	25
3.3.2.2. Etapa 2.....	25
3.3.2.3. Etapa 3 .....	26
3.3.2.4. Etapa 4.....	26
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	26
3.4.1. Encuesta .....	26

3.5.Población de estudio y muestreo .....	27
3.6.Diseño del cuestionario .....	27
3.6.1. Objetivo de la encuesta.....	27
3.6.2. Preguntas .....	27
3.7.Interpretación de los resultados .....	30
<b>Capítulo 4 .....</b>	<b>37</b>
4. Propuesta de plan de marketing .....	37
4.1.Estrategia de segmentación y posicionamiento .....	37
4.2.Marketing Mix.....	38
4.3.Previsión de presupuesto y resultados .....	39
<b>Capítulo 5 .....</b>	<b>40</b>
5. Conclusión y recomendaciones.....	40
<b>Bibliografía.....</b>	<b>42</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Recursos del gimnasio Berny's Fitdance .....	9
Tabla 2: Análisis DAFO/FODA del gimnasio Berny's Fitdance.....	10
Tabla 3: Presupuesto y ejecución del plan de marketing .....	39

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Factores psicológicos del consumidor .....	13
Figura 2: Rango de edad de los encuestados .....	30
Figura 3: Estado civil de los encuestados.....	31
Figura 4: Nivel de ingresos económicos de los encuestados .....	31
Figura 5: Motivo principal por el que asiste al gimnasio .....	32
Figura 6: Como se enteró de Berny's Fitdance .....	32
Figura 7: Horarios de atención se ajustan a la disponibilidad de tiempo del encuestado .....	33
Figura 8: Frecuencia de asistencia al gimnasio .....	33
Figura 9: Opinión del precio del servicio .....	34
Figura 10: Aspecto a mejorar en el gimnasio.....	34
Figura 11: Productos que los asistentes quisieran que ofrezca el centro de entrenamiento .....	35

Figura 12: Factor que más valoran en un gimnasio .....	35
Figura 13: Medio digital por el que prefieren recibir información .....	36

## **ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1: Logo del gimnasio Berny's Fitdance .....	27
---	----

## RESUMEN:

La planeación estratégica consiste en determinar metas y objetivos a corto y largo plazo para empresas, en conjunto con acciones y asignaciones de recursos que permitan la obtención de metas planteadas. En el caso del estudio actual, tiene como objetivo formular un plan estratégico de marketing a través de un análisis de mercado con la finalidad de encontrar las mejores estrategias para que el gimnasio “Berny’s Fitdance” crezca comercialmente en Cuenca para el año 2021-2022. Para ello, se realizó mediante un enfoque descriptivo y analítico, la recopilación de información para conocer el contexto estratégico de la empresa y mediante una encuesta aplicada a una muestra sistemática de 200 personas, se realizó la propuesta de marketing para un periodo de 6 meses de ejecución. Los resultados permitieron concluir que la implementación de un plan de marketing basado en la oferta de nuevas disciplinas, promoción y difusión de la imagen empresarial por medio de regalos, permitirá mejores beneficios para la empresa.

**Palabras clave:** Análisis, Cuenca, Deporte, Fitness, Gimnasio, Marketing



---

**Benjamín Herrera**  
Director



---

**Salomé Orquera**  
Autora



## **ABSTRACT:**

Strategical planning consists of determining short and long term goals and objectives for companies, together with actions and resource assignation that allow the achievement of planned goals. In the case of the current study, the objective was to formulate a strategic marketing plan through a market analysis in order to find the best strategies for the "Berny's Fitdance" gym to grow commercially in Cuenca for the year 2021-2022. For this, a descriptive and analytical approach was done in order to get the collection of information to know the strategic context of the company through a survey applied to a systematic sample on 200 people, the marketing offer was made for a period of 6 months of performance. The results concluded that the implementation of a marketing plan based on the offer of new disciplines, promotion and diffusion of the business logo through gifts, will make better benefits for the company possible.

**Keywords:** Analysis, Cuenca, Sport, Fitness, Gym, Marketing.

Translated by:



---

**Salomé Orquera**  
Author



# CAPÍTULO 1

## 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 1.1. Planeación estratégica.

*La planificación estratégica es la determinación de metas y objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios que permitan la obtención de estas metas (Pinton, 2007).*

La planeación estratégica, conforme a Steiner (1983), se conceptualiza como una secuencia sistemática y semiformal de una empresa para instituir los objetivos, políticas, normas y estrategias elementales, para poner en práctica planes descritos con la finalidad de aplicar políticas y estrategias que lleven a alcanzar las metas básicas de la organización. (Steiner, 1983). Asimismo, la planeación enfocada al logro de los objetivos empresariales, tiene como fin incrementar los niveles de competitividad, satisfacer las necesidades de los grupos de interés y determinar las guías generales de acción.

Características:

- Es auténtica, en otros términos, da origen a los planes propios subsecuentes.
- Es creada, aprobada y dirigida por los altos niveles jerárquicos de dirección.
- Plantea un escenario de referencia para la empresa, de forma integral.
- Se gestionan datos e información crucialmente externa.
- Desafía grandes índices de incertidumbre, referente a otros tipos de planeación.
- Generalmente, engloba extensos períodos.
- No puntualiza lineamientos detallados. El indicador principal es la efectividad (FUA, 2000).

### 1.2. Plan estratégico de marketing.

El plan estratégico de marketing es plasmar en un documento las metas que quiere conseguir la empresa según sus objetivos, en un tiempo determinado y con los recursos necesarios para conseguirlo. Este plan forma parte del plan estratégico general de la

empresa. Según Ferrel & Hirt, el plan estratégico de marketing se caracteriza por ser un plan a largo plazo, del cual, se parte para definir las metas a corto plazo.

### 1.2.1. Marketing

Según Kotler (2000) el marketing es una herramienta para la empresa que busca identificar y satisfacer las necesidades de los clientes, este concepto sostiene el “sentir y responder”, buscar el producto adecuado para los clientes.

### 1.2.2. Beneficios de la elaboración de un plan de marketing.

- **Identificación de oportunidades:** al realizar una valoración sistemática del entorno de la empresa tanto interno como externo permite identificar las oportunidades que esta tiene, esto permite a la organización a salir a flote día a día y a tomar decisiones.
- **Apoyo en las capacidades básicas:** al momento de realizar un plan estratégico de marketing la empresa debe apoyarse en los recursos que está ya posee, es decir, de sus activos, su cadena de valor, su sistema de marketing y sus capacidades desarrolladas.
- **Estrategia de marketing enfocada:** el carecer de un plan de marketing puede llevar a que la empresa este divagando en el mercado sin saber a qué segmento dirigir sus estrategias, por ende, es importante que la empresa sepa cuál es su público objetivo para que todos sus esfuerzos de marketing vayan hacia este.
- **Destino eficaz y utilización eficiente de los recursos:** tener un buen plan de marketing dentro de la empresa ayuda a que esta utilice sus recursos adecuadamente en su público objetivo, satisfaciendo así sus necesidades y hacer que todos sus esfuerzos sean eficientes y sus costes menores.

### 1.2.3. Proceso de elaboración de un plan de marketing

Un plan de marketing es un proceso estructurado y sistemático que tiene como fin ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos, está compuesto por varios pasos que ayudan a que el plan vaya evolucionando conforme se va ejecutando.

### **1.2.3.1. Análisis de la situación**

Para iniciar es importante saber la situación actual en la que se encuentra la empresa, realizar un detallado análisis con el fin de descubrir sus factores determinantes de éxito o fracaso. Para conocer estos factores es necesario realizar un análisis de su demanda, de su competencia, sus clientes, su posición en el mercado y finalmente de sus resultados.

Se puede ocupar herramientas como:

- La matriz BCG.
- Las cinco fuerzas de Porter.
- Análisis del ciclo de vida.

### **1.2.3.2. Análisis SWOT/DAFO/FODA**

Este paso es muy importante ya que se encontrará entrelazado con el paso I y ayudarán al desarrollo de los siguientes pasos del plan de marketing. Es fundamental realizar un análisis SWOT o FODA ya que nos permite encontrar los factores claves de la empresa que son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

### **1.2.3.3. Plan estratégico de mercado**

Realizar un plan estratégico de mercado nos ayudará a establecer una dirección estratégica para el desarrollo de las estrategias de marketing táctico, por lo cual, es importante que se obtenga una buena valoración del atractivo de mercado y de la posición competitiva de la empresa en los pasos anteriores, esta información será necesaria y útil para que se realice la matriz de portfolio (producto-mercado) para conocer las distintas áreas que se posiciona producto - mercado de la empresa.

Esta matriz se divide en segmento de pequeñas instituciones y en mercado de grandes instituciones, las pequeñas instituciones representan un segmento donde la empresa es más atractiva, tiene una posición fuerte y tiene sus mejores oportunidades. Por otro lado, el mercado de grandes instituciones representa para la empresa un segmento menos atractivo, donde es menos competitivo, por lo cual la empresa debe dirigir menos sus recursos a estas instituciones.

#### **1.2.3.4. Estrategia de marketing mix**

El siguiente paso es encontrar estrategias de marketing mix, aunque en el plan de mercado se ven reflejadas estrategias de marketing básico, es necesario indagar más y encontrar estrategias de marketing táctico que contemplen todos los factores claves de la empresa, aquellos encontrados anteriormente en el análisis de la situación actual. Las estrategias de marketing se valoran a través de su nivel de respuestas frente a los factores antes mencionados.

#### **1.2.3.5. Presupuesto de marketing**

Es muy importante definir un presupuesto de marketing para que los pasos de estrategias mix y el plan estratégico de mercado culminen, una correcta asignación de recursos permite poner en marcha las estrategias y todos los factores encontrados en los anteriores pasos. Podemos encontrar tres tipos de presupuestos:

1. **Presupuesto de arriba a abajo:** este presupuesto se basa en un porcentaje de las ventas futuras que la organización va a tener, se trata de hacer una proyección.
2. **Presupuesto basado en el mix de clientes:** es el presupuesto que se basa en los recursos necesarios para adquirir nuevos clientes y mantener leales a los que ya se tiene.
3. **Presupuesto de abajo a arriba:** es asignar recursos a cada parte del plan.

#### **1.2.3.6. Plan de marketing de resultados**

Se hace una estimación de los resultados que se esperan obtener, ventas y beneficio, establecer tiempos para la realización y cumplimiento de los objetivos, este tiempo debe de ser a mediano plazo, es decir, de tres a cinco años.

En este paso se debe de establecer un cronograma, explicar los momentos de la ejecución de los objetivos, para la medición de resultados con el fin de poder conocer el éxito o fracaso de estos.

### 1.2.3.7. Evaluación de resultados:

Es importante realizar un seguimiento de los resultados externos e internos de la empresa, este debe realizarse de acuerdo a las fechas establecidas en el cronograma, con el fin de saber el éxito o fracaso del plan de marketing, al igual que los pro o contras de las acciones ejecutadas.

En caso de que el plan de marketing fracase en el cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan estratégico de mercado, se debe tomar medidas y analizar en qué parte del plan estratégico hubo fallas, con la finalidad de rectificarlas a tiempo y obtener el cumplimiento de los objetivos pautados.

### 1.2.3.8. Marketing mix

Kotler en el año 2000, define al marketing mix como las 4 P's, que es la mezcla de los factores que la empresa utiliza para la adecuación de un producto para su mercado (Precio, promoción, plaza, producto) y la consecución aquellos objetivos que son planteados por la compañía.

- **Precio:** es el valor monetario que la empresa establece para la venta de su producto o servicio, con este la empresa busca obtener una rentabilidad o beneficios.
- **Promoción:** publicidad, promoción y estrategias que estimulen el crecimiento de la demanda del producto o servicio.
- **Plaza:** lugar, ya sea físico o virtual, en donde se vende el producto o servicio que la empresa oferta; obligatoriamente este genera canales de distribución.
- **Producto:** es el tipo de producto o productos que la empresa oferta a su mercado, puede ser tangible o intangible. La organización puede ofrecer un solo producto o varios productos.

## **CAPÍTULO 2**

### **2. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO**

#### **2.1. Antecedentes**

Desde la antigüedad, la humanidad adecuó sitios para realizar ejercicios y prepararse para la competencia, entre los cuales se encontraban: carrera, salto, lucha, lanzamiento de disco, pentatlón (competencia atlética de cinco retos) y danza. Con el paso de los años, el enfoque que tenían los centros de entrenamiento cambió, ya que el gimnasio se centraba sólo en incrementar la resistencia y mejorar la apariencia física (aumento de masa muscular). La metodología que empleaban estaba direccionada al fisicoculturismo.

Las personas que asistían a los gimnasios eran en su mayoría hombres. En lo posterior, con el propósito de captar la atención de las féminas, se efectuaron innovaciones y adaptaciones de acuerdo a las necesidades del sexo femenino, donde se combinó la gimnasia con la fuerza, resistencia y flexibilidad a través de rutinas con música para hacer más entretenidas y agradables las clases; por medio de implementos y aparatos que, en lugar de definir la musculatura, facilitaban el moldeamiento del cuerpo y la quema de grasa.

En el sector de aeróbicos de los gimnasios se encontraban al inicio únicamente copado por mujeres, quienes buscaban un espacio para liberarse de la monotonía y estrés, sin embargo, más adelante los hombres se integraron a las clases donde se practicaba este tipo de ejercicios, por el efecto de relajación. Además, no demandaban actividades de alto impacto y fuerza. Con el avance de los años, las rutinas, instructores y equipamiento especial se fueron introduciendo en el país, hasta establecerse e independizarse completamente (Villanueva, 2015).

Hoy en día, los gimnasios prometen diferentes actividades fuera de lo común, ya que este mercado ha incorporado modalidades enfocadas a la salud física y mental. A escala mundial, la modificación en el comportamiento de las personas, respecto al simple hecho de realizar ejercicio, sea cual fuese el objetivo que deseen conseguir, radica en las

tendencias y en la influencia que reciben por parte de las celebridades, acompañado del contenido que muestran las redes sociales (Jiménez, Zuluaga, J. & Zuluaga, C., 2011).

En el Ecuador, desde hace varios años atrás, la cultura fitness ha presentado un aumento significativo, los pobladores buscan un estilo de vida más activo y saludable, considerando la dirección de profesionales con conocimiento en la rama, por lo que los gimnasios se han convertido en un espacio que ofrece grandes beneficios para la salud. A la par, de la socialización y menguar el estrés, motivos por lo que las personas asisten cada vez más (El Mercurio, 2018).

## **2.2. Gimnasios históricos de la ciudad de Cuenca**

Cuenca, se caracteriza por el diseño rústico de las calles, el valor histórico y testimonial, así como la arquitectura colonial y el patrimonio que representa para la cultura, estas son algunas de las cualidades que revela la ciudad (Barragán, 2019). La expansión que ha mostrado, es signo del crecimiento de un grupo de sectores que brindan soporte a la economía, cultura y dinamismo de la ciudad, para el caso del estudio actual, el establecimiento de gimnasios en la ciudad.

Los centros de entrenamiento, datan de miles de años. No obstante, se emplea la definición gimnasio para denominar a los sitios creados para la ejecución de distintas actividades físicas que engloban un sin número de implementos como: pesas, mancuernas y otros aparatos. Siempre ha existido la recomendación de llevar una vida saludable integrando el deporte y una adecuada alimentación diaria. Por esta razón, los emprendedores han visto oportunidades en este mercado, desde hace varias décadas han instaurado gimnasios en la ciudad de Cuenca enfocados a este público meta, entre los establecimientos más antiguos se encuentran: Gorilla, American Boys, Olympia Gym, Leo Fitness Gym, The Magic Gym y Domínguez Sport Center.

Cabe señalar que, desde marzo del 2020, algunos gimnasios cerraron de forma temporal y otros permanentes, a causa de la emergencia sanitaria para evitar la propagación del virus conocido como COVID-19. Algunos gimnasios, tanto nuevos como antiguos, no lograron hacer frente a los costos fijos debido a la paralización de las actividades y falta de liquidez, por lo que cesaron sus actividades. Se desconoce el número



exacto de gimnasios que se encuentran funcionando después de la cuarentena por Covid-19.

### **2.3. Análisis interno**

Berny's FitDance es una empresa dedicada al acondicionamiento físico que ofrece a sus clientes un lugar amplio y seguro, para que por medio del ejercicio físico en conjunto a maquinas, pesas, servicio de bailo terapia y personal training, el público pueda conseguir sus objetivos personales en relación a su estado de salud física.

Berny's FitDance nació en el año 2018 y está localizado en la Avenida 24 de mayo y 5 de junio en la ciudad de Cuenca. Esta empresa nace del sueño de dos hermanos que desde pequeños se vieron involucrados en el mundo del baile y, por ende, de llevar una vida activa. La misma se consigue por medio del autofinanciamiento y la inversión familiar.

#### **2.3.1. Misión**

La misión de la empresa es crear una familia con todos sus miembros, ofreciéndoles un lugar amplio, seguro y con implementos de calidad que les ayude a alcanzar sus objetivos y metas a través del deporte.

#### **2.3.2. Visión**

Ser el gimnasio líder en el mercado nacional, liberando el potencial de sus miembros a través del deporte y de llevar una vida saludable.

##### **2.3.2.1. Valores empresariales**

- Pasión
- Responsabilidad
- Confraternidad
- Compromiso
- Unión
- Bienestar

## 2.4. Identificación de recursos

En base a los antecedentes, los recursos de una empresa se consideran en cuanto a los activos que disponen, entendiendo que los mismos se dividen en bienes intangibles y tangibles, los cuales son necesarios para que la empresa tenga un funcionamiento adecuado en base a los objetivos que persigue. Los bienes mencionados en el caso del gimnasio Berny's Fitdance refieren los tangibles como maquinaria, mobiliario o construcciones, mientras que, el intangible guarda relación a recursos humanos y no humanos (Capo, 2021).

**Tabla 1.**

*Recursos del gimnasio Berny's Fitdance*

<b>Recursos Tangibles</b>	
<b>Físicos</b>	<b>Financieros</b>
Sala de maquinaria para ejercicios	Pago por servicios básicos
Sala de aerobio y bailoterapia	Infraestructura
Maquinaria para ejercicios	
Colchonetas y steps	
Pesas y mancuernas	
Baños con duchas	
Sala de spa	
Recepción	
Vestidores	
Señalética	
Basureros	
<b>Recursos Intangibles</b>	
<b>No humanos</b>	<b>Humanos</b>
Redes sociales o Fan pages	Experiencia del personal en el sector de baile
Realización de eventos	Instructores multifuncionales
Correo electrónico	
Redes sociales	
<b>Recursos humanos</b>	
2 administradores que hacen las veces de instructores	
3 instructores	
Recepcionista	
Experta en spa	

## 2.5 Análisis DAFO/FODA 10

Para finalizar el análisis estratégico, se plantea un análisis DAFO o FODA, como una herramienta cualitativa de resumen del análisis realizado a priori de la empresa. Este análisis representa los puntos fuertes, débiles, oportunidades y amenazas que el gimnasio puede encontrar para su pleno desarrollo. Se plantean los aspectos más relevantes de cada factor para tener una visión global que sirva para plan estratégico (Zuluaga, 2020).

**Tabla 2.**

*Análisis DAFO/FODA del gimnasio Berny's Fitdance*

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
d1. Los administradores hacen labor de recepcionistas e instructores d2. Baja oferta de concursos de fisicoculturismo d3. Baja relación o convenio con proveedores de suplementos deportivos d4. No existe página web d5. No cuentan con patrocinios externos para competidores del gimnasio d6. Pocas promociones ofertadas por la empresa d7. No cuenta con la venta de alimentos o máquinas que permitan la adquisición de elementos d8. Escasa publicidad	a1. Pandemia mundial a2. Restricciones por COVID-19 para evitar contagios a3. Miedo al contagio de coronavirus en lugares de uso común o público. a4. Disminución de la solvencia económica en población joven por falta de empleo a nivel nacional a5. Los clientes tienen la opción de cambiar de gimnasio debido a la alta oferta. a6. Presencia de productos considerados sustitutivos a la actividad física. a7. Precio bajo al realizar deporte al aire libre a8. Existe gimnasios que cuenta con equipamientos más diversos a9. Alto poder de negociación de clientes, pago bajo o nulo de inscripciones
<b>FORTALEZA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
f1. Personal multifuncional f2. Reconocimiento externo por historial y experticia en baile f4. Instructores concursantes en fisicoculturismo f5. Personal capacitado sobre información del gimnasio	O1. Existen varias competencias de fisicoculturismo para gimnasios a nivel local y nacional. O2. La estructura del gimnasio permite implementar nuevos deportes O3. Enfoque de la población en el bienestar en salud física

f6. Facilidad de contacto a la empresa por redes sociales	O4. Grupos etarios distintos pueden acceder a servicios de gimnasio
f7. Materiales e implementos nuevos y de calidad para el trabajo corporal funcional.	O5. Las barreras de entrada al sector son altas debido al coste de máquinas para gimnasio
f8. Wifi para los usuarios	O6. Implementar espacio para alimentación nutritiva
f9. Ofrece servicios de SPA	
f10. Instructores cualificados para ofrecer entrenamiento personalizado.	
f11. La estructura del lugar permite la implementación de nuevas disciplinas	
f12. Trabajo en equipo por emprendimiento familiar	

## 2.6. Análisis Externo

### 2.6.1. Análisis del consumidor

Las razones por las cuales los consumidores consideran los servicios brindados por los gimnasios son variables y esenciales al momento de crear y diseñar las actividades del centro, por ende, es relevante analizar al usuario. Del mismo modo, los incentivos presentes al momento de asistir y hacer uso del establecimiento, así como las variables sociodemográficas y psicográficas (Molina & Mundina, 2019).

Conforme a un estudio realizado a usuarios de centros fitness en la ciudad de Quito, los resultados identificaron cuatro tipos de clientes: discreto, determinado, indeciso y exigente. Al primer usuario le atraen los gimnasios multidisciplinarios, pulcros y que cuenten con personal amable; asisten una vez por semana con una hora de servicio, poseen ingresos promedio, prefieren mensuales por debajo de los \$35 y la permanencia en el establecimiento es menor a 6 meses; este tipo de usuarios es poco recurrente. Por otra parte, los determinados son considerados el grupo con mayor número de inscritos, prefieren que el centro de entrenamiento se encuentre cerca del domicilio, que dispongan de entrenadores personalizados y el sitio cumpla con todas las condiciones de higiene; asisten entre 1 a 5 veces a la semana. Son personas con estudios universitarios y nivel socioeconómico medio, suelen asistir de manera continua hasta 2 años. Se encuentran dispuestos a pagar por la cuota mensual entre \$35 a \$70 (Martínez-Cevallos & Alguacil, 2019).

El tercer grupo, los indecisos, valoran mucho que el local esté cerca de su domicilio y la limpieza, acuden hasta 6 veces a la semana, pero sólo se mantienen entre 1 a 9 meses. Se muestran indiferentes a los horarios y no revelan claramente sus preferencias y el poder adquisitivo que tienen. Por último, los exigentes, demandan un servicio multidisciplinar, con profesionales en la rama, instalaciones en condiciones óptimas con acceso a alimentación. La afluencia es diaria, el nivel socioeconómico es alto y se encuentran dispuestos a pagar mensualidades mayores a \$70 (Martínez-Cevallos & Alguacil, 2019).

Existen varios factores que determinan el comportamiento y rasgos del consumidor fitness, entre los cuales se encuentran:

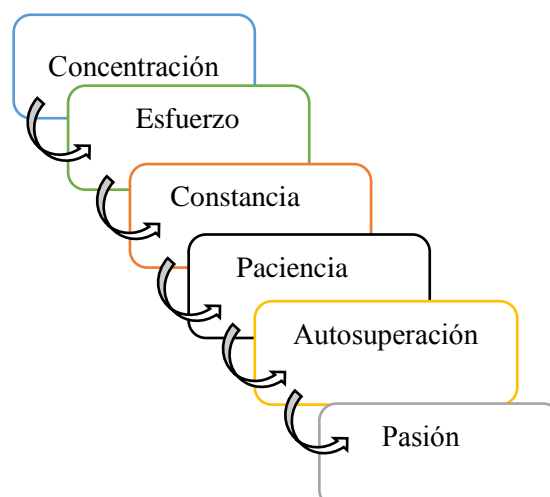
### 2.6.2. Factores personales

Los clientes que asisten a los establecimientos de entrenamiento son personas independientes, en su mayoría; es decir, cuentan con ingresos fijos ya sea porque son trabajadores dependientes o tienen un negocio propio, además son organizados con su tiempo y gestionan estratégicamente sus actividades diarias. Los usuarios constantes se encuentran en un rango de edad entre 20 a 35 años. Con respecto al estilo de vida, cuidan su salud física y mental, a través de una alimentación limpia, se instruyen continuamente sobre temas relacionados al fitness. Así mismo, aplican la perseverancia y constancia diaria, como también tienen un tiempo de descanso y relajación (Aldana & Piña, 2017).

### 2.6.3. Factores psicológicos

#### Figura 1.

*Factores psicológicos del consumidor*



### **2.6.3.1. Concentración**

El estado de concentración desempeña un rol fundamental, el periodo de 1 a 2 horas de entrenamiento con descansos entre series, demanda de una elevada capacidad para focalizarse completamente en el momento presente, donde intervienen todos los sentidos, para obtener un mejor rendimiento y tratar de prevenir cualquier tipo de lesión.

### **2.6.3.2. Esfuerzo**

Comúnmente, las personas que llevan a cabo este tipo de actividad física, sienten pasión por el ejercicio, acompañado de una alimentación sana, consiguen resultados más notorios; pero conlleva un esfuerzo, lo cual es el cimiento de todo, empezando desde el calentamiento, en las series de aproximación y en las efectivas.

### **2.6.3.3. Constancia**

Para lograr los objetivos, se precisa de una voluntad inquebrantable y determinación, en especial para este tipo de usuarios, el éxito de las horas de entrenamiento se encuentra en la constancia y responsabilidad diaria al momento de trabajar arduamente en cada rutina.

### **2.6.3.4. Paciencia**

Actitud elemental para las personas que asisten a un gimnasio, porque saben que no van a visualizar los resultados en tres días de entrenamiento, sino en más tiempo e incluso en años, para evidenciar un notorio progreso de sus cuerpos. Por esta razón, no caen en la desesperación, porque saben que los cambios o metas físicas que persiguen son visibles en tiempo progresivo.

### **2.6.3.5. Autosuperación**

El conjunto de actitudes que busca el crecimiento y desarrollo más allá de las limitaciones establecidas por la mente, los usuarios que acuden diariamente al centro de entrenamiento saben que cada día deben demostrarse que son capaces de dar mucho más. Por ello, implementan actividades que requieren de mayor esfuerzo o incrementan las repeticiones, tiempos y son más conscientes en su alimentación.

### **2.6.3.6. Pasión**

El entusiasmo que manifiestan los clientes de los centros deportivos, refiere a la consecución de metas, las mismas que se relacionan a los ejercicios, repeticiones, alimentación y cuidado. La pasión va de la mano con todo esfuerzo que realizan para conseguir cada objetivo trazado. Sin embargo, debe estar siempre acompañada de los otros puntos mencionados con anterioridad (García, Gómez, & Tafalla, 2018).

## **2.7. Análisis de mercado y la competencia**

### **2.7.1. Análisis de mercado**

El incremento de las patologías asociadas a: una pobre alimentación en nutrientes y vitaminas, el sedentarismo, el estrés y la necesidad de alcanzar un físico estético consecuente a los criterios que exhibe el marketing, ha desencadenado la tendencia del ejercicio y el deporte. En Ecuador, el sector del fitness no ha alcanzado porcentajes significativos en la economía nacional. No obstante, en el 2016 la industria de los gimnasios en América Latina presentaba grandes rubros en su facturación y el número de gimnasios en la región sobrepasaba los 18 millones. En primer lugar, se encontraba Brasil con 34.508 centros, seguido de México con 12.375 gimnasios, Argentina con 7.911 locales y Ecuador se situó en el séptimo lugar con 989 centros de entrenamiento (El Telégrafo, 2018).

Según el informe de Global 2020 de IHRSA antes de la declaración de emergencia sanitaria por Covid-19, la industria de los gimnasios a escala mundial culminó en el año 2019 con una utilidad récord de \$96.700 millones, donde más de 184 millones de personas eran afiliados activos de un aproximado de 210.000 establecimientos de salud y fitness (Congreso Nacional de Chile, 2020).

Cuando se decretó el estado de alerta y cuarentena por el gobierno para controlar la crisis sanitaria, el sector de los gimnasios y el fitness, fue uno de los más afectados en su economía, ya que las instalaciones tuvieron que suspender las actividades por más de 6 meses. Acorde con Forbes, se calcula que mundialmente, 2 de cada 3 gimnasios tuvieron que forzosamente interrumpir las operaciones como producto de la pandemia (FORBES, 2020).

El negocio de los gimnasios está atravesando por una situación compleja, la cual ha puesto en peligro la supervivencia de cuantiosas empresas dedicadas a esta actividad. De la misma manera, en Ecuador, la pandemia ha provocado pérdidas de al menos \$25 millones en el sector, debido a que los centros de entrenamiento tienen inversiones aproximadas entre \$20.000 y \$50.000 en máquinas. Algunos gimnasios tuvieron que disminuir la cuota mensual de \$40 e incluso a la mitad, con el propósito de atraer a más clientes para cancelar las obligaciones adquiridas con empleados y entidades financieras (Toranzos, 2020).

A pesar de la crisis sanitaria, las personas han optado por llevar una vida más saludable, independientemente de las razones que los motiven, por lo que acuden a los gimnasios con todas las medidas de bioseguridad para hacer uso de las instalaciones y continuar con sus rutinas en diferentes horarios. En consecuencia, la industria de gimnasios muestra un panorama positivo en los próximos años, debido al interés de las personas, las tendencias y la influencia de las redes sociales.

## **2.7.2. Análisis de la competencia**

### **2.7.2.1. Las cinco fuerzas de Porter**

Para realizar un análisis del modelo establecido, se debe considerar que existen dos puntos críticos en el entorno de la empresa:

- Macro ambiente que alude a los factores que inciden en el comportamiento de la industria y del negocio como el ámbito político, económico, cultural, social, jurídico, ecológico y tecnológico (Baena, Sánchez, & Montoya, 2003).
- Conducta estructural por medio de las fuerzas que precisan la competitividad en el mismo (Baena, Sánchez, & Montoya, 2003).

El presente análisis incorpora al entorno más cercano de la empresa, facilitando las variables claves para tomar decisiones y formular estrategias que permitan al negocio ser más competitivo.



### **2.7.2.1.1. Rivalidad entre competidores**

La rivalidad entre empresas es atractiva, a causa de que el mercado cuenta con una gran cantidad de competidores en la parroquia Huayna Cápac ubicada en la ciudad de Cuenca, los cuales han logrado posicionarse en los últimos años, el competidor más próximo es Gladiator Fitness Center, empresa que ofrece servicios como: crossfit, entrenamiento funcional y competencias.

Además, en el caso de Gladiator Fitness Center, cuenta con una marca posicionada en cuanto a indumentaria de gimnasio refiere y la afiliación a empresas de suplementos que favorezcan al crecimiento muscular. Sin embargo, el manejo de redes sociales es basado en artes creados en páginas gratuitas como Canva, las mismas que impiden un posicionamiento de la imagen del gimnasio.

Los principales competidores que existen en la ciudad son:

- Gym Adeuda: establecimiento perteneciente a la Universidad del Azuay, el mismo cuenta con redes sociales bien posicionadas y manejadas por medio del personal de comunicación de la institución de educación superior. Cuenta con maquinaria moderna y una cantidad de afluencia superior debido a que los estudiantes cuentan con descuentos. Además, ofrecen servicios de charlas enfocadas en el deporte.
- ESPM Gym: cuenta con inscripciones de valor económico reducido y participación constante en concursos de Fisicoculturismo a nivel de la ciudad y la provincia. A pesar de que cuentan con redes sociales, la misma mantiene la línea de posteo de fotos de sus clientes, no cuenta con línea gráfica. Ofrece servicios de asesoramiento personal, instrucción individualizada y bailo terapia.
- Master Force: se encuentra ubicado en el centro de la ciudad, locación que favorece a clientes que se encuentran en zonas aledañas, sin embargo, no cuenta con estructura para estacionamiento de vehículos. Entre los servicios que oferta

tenemos: bailo terapia, entrenamiento funcional, zona de alimentos preparados, membrecías y promociones para el acceso de servicios.

- Furia Fitness Center: establecimiento que ofrece ejercicios funcionales con la ejecución de rutinas de crossfit dentro de un espacio abierto; cuenta con clases de JIU JITSU y distintas competencias en las disciplinas mencionadas. El manejo de redes sociales se basa en la publicación de fotografías de los clientes ejercitándose, no cuenta con una línea gráfica.
- Gimnasio Kronch: reconocido en el medio por el apoyo a clientes para distintas categorías de fisicoculturismo. El establecimiento es de una planta y cuenta con estacionamiento; ofrecen asesoramiento personal. El manejo de redes sociales no cuenta con una línea gráfica o difusión de promociones.
- Gimnasio Dorian: cuenta con 4 sucursales dentro de la ciudad, posicionado de manera visual y gráfica por el color naranja y reconocido por la variedad de servicios que ofrecen: zumba, clases personalizadas, aerobics, asesoramiento nutricional, eventos deportivos y ejercicios de alto impacto. A la par, cuentan con apoyo de distintas marcas de suplementos deportivos, ofertas, renovación constante en cuanto a maquinaria y venta de indumentaria deportiva.

Estas empresas emplean las redes sociales como Facebook, Instagram y Tik Tok para realizar publicidad. Además, efectúan promociones, concursos y descuentos para atraer a más clientes potenciales. La innovación y diseño vanguardista se puede apreciar en la decoración del establecimiento y máquinas, ya que son modernas y ergonómicas.

#### **2.7.2.1.2. Amenaza de nuevos participantes**

El ingreso de nuevos competidores al mercado, es baja. La situación actual referente a la emergencia sanitaria por Covid-19 ha reforzado las barreras de entrada, sumado a ello los escenarios de incertidumbre, la aparición de nuevas cepas de coronavirus mucho más contagiosas, el incremento en los índices de desempleo y la reducción de salarios, son factores que afectan a las personas que deseen apostar por este tipo de negocio. Del mismo modo, se deben tomar en consideración otras variables como: el capital, la infraestructura, implementos y equipos, entre otros.

### **2.7.2.1.3. Amenaza de productos sustitutos**

El riesgo de amenaza de productos sustitutos es medio, ya que existen centros de entrenamiento que manejan otras disciplinas, así como empresas que venden maquinaria deportiva incentivando al ejercicio desde la comodidad del hogar, centros estéticos que utilizan máquinas reductoras de medidas, locales que ofrecen el servicio de yoga y pilates, productos adelgazantes y fajas. Las opciones mencionadas no suplen completamente las necesidades de las personas, por lo que dejan inconformidad.

Un claro ejemplo son los centros de pole dance que atienden en la ciudad de Cuenca, una disciplina que lleva pocos años en la ciudad y se basa en ejercicios de fuerza y coordinación que busca ejercitar la musculatura corporal con el propio peso del individuo. Se muestra como un deporte que ayuda a la estética corporal mediante la reducción de medidas y tonificación del cuerpo.

Situación similar se presenta con el twerking, que se define como un tipo de danza que busca la quema de calorías por medio del ejercicio aeróbico, enfocando el esfuerzo en piernas, cadera y cintura. De la misma forma, el posicionamiento de la acrobacia por medio de telas, que busca que el individuo se ejercite por medio de su propio peso y tonifique, fortalezca y mejore la flexibilidad.

### **2.7.2.1.4. Poder de negociación de proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es medio. En el mercado se encuentran empresas nacionales y locales que ofertan este tipo de implementos y equipos. A nivel nacional los proveedores más destacados son: D'KAUCH, Zona Gym, GYMTEK, Rey Middas y Activelife. En Cuenca se encuentra Titán Fit Store, Ergos Energía y Bermeo Hermanos.

### **2.7.2.1.5. Poder de negociación de clientes**

El poder de negociación concerniente a los clientes es alto, debido a que muchos de los gimnasios se están recuperando después de la pandemia. En la mayoría de los gimnasios no se está pagando la inscripción, sino únicamente el valor de la mensualidad.

Por lo cual, las estrategias enfocadas en la promoción del servicio se enfocan en ofrecer un descuento u obsequio.

Las restricciones que dictamina el Comité de Operaciones de Emergencia Cantonal (COE) respecto al aforo y medidas de bioseguridad, hace que las personas tengan cierta desconfianza para practicar actividad física en los gimnasios, por lo que algunos prefieren hacerlo en lugares abiertos o desde su hogar, esto favorece al cliente al momento de acceder al precio y condiciones, debido a que existe una baja demanda.

## **2.8. Análisis del entorno**

### **2.8.1. Entorno Político-Legal**

La economía del país antes de la emergencia sanitaria, se encontraba atravesando por una crisis, debido a los bajos precios del crudo y el alto nivel de endeudamiento en conjunto con la pandemia, dichos elementos llevaron al ex presidente Lenin Moreno a imponer medidas de austeridad como parte de las condiciones adquiridas con el Fondo Monetario Internacional. El mismo que efectuó un préstamo otorgado al Ecuador por \$6.500 millones (Barría, 2021).

En la actualidad, el nuevo mandatario, Guillermo Lasso se encuentra gestionando la forma de disminuir la deuda pública que abarca el 63% del PIB, de la misma forma, el déficit fiscal que sobrepasa el 7%. Por lo tanto, se han realizado acciones para minimizar el gasto, generar más ingresos fiscales e incentivar la inversión extranjera (Barría, 2021).

Pese a la situación política inestable en Latinoamérica, Ecuador ha mejorado su panorama e inclusive podría ser una opción viable de diversificación para los inversionistas. Al contrastar los impuestos, modificaciones en los contratos y nacionalización en los países colindantes productores de commodities como Chile y Perú. El mercado ecuatoriano es el más opcionado para algunos productores de commodities (El Universo, 2021).

Después de la cuarentena, se creó un plan piloto a nivel nacional, donde se establecen los lineamientos para reactivar los gimnasios, centros de entrenamiento y similares durante la crisis sanitaria, para que se regresen a las actividades de manera

consciente y responsable, para precautelar la salud de los pobladores y a dinamizar la economía del sector (Secretaría del Deporte, 2020).

Se debe señalar que Ecuador no dispone de leyes que controlen o regulen variables relevantes relacionadas con la materia deportiva en los gimnasios, por lo que existen establecimientos que brindan estos servicios, pero no cuentan con instructores profesionales con conocimientos en nutrición y técnicas. Por lo que los requisitos no son muy exigentes al momento de implementar un gimnasio. En el peor de los escenarios, el negocio se puede ver perjudicado, ya que los entrenadores no son idóneos para ofrecer el servicio, lo cual puede afectar la salud de las personas que asisten al centro.

### **2.8.2. Entorno Socio-Cultural**

De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud, la actividad física constante, previene y controla las enfermedades no transmisibles y crónicas, también aporta a prevenir la hipertensión, mantiene un peso corporal saludable y puede mejorar la salud mental, la calidad de vida y el bienestar (OMS, 2012).

Una de las tendencias que pueden predominar durante el 2021, es el ejercicio en casa, para evitar picos de contagios de Covid-19. Las disciplinas al aire libre es otra de las tendencias fitness que prevalecerá en algunas ciudades, en especial en la región Sierra. Por otra parte, el trekking y montañismo se harán presentes como otra alternativa para salir de la rutina y relacionarse con la naturaleza (Gavilanes, 2021).

En los años previos a la pandemia, más de un tercio de los ecuatorianos llevaban a cabo actividades deportivas al menos 2 veces por semana. El 69,2% realizaban deporte en áreas verdes y lugares públicos para ejercitarse, con un periodo estimado de 28 minutos aproximadamente. En la región Sierra, cerca del 43,4% practicaban actividad física, seguido de la Amazonía con el 43,20% y finalmente la Costa con el 31,17% (Cobos, 2019).

Un estudio realizado a 318 individuos en la ciudad de Cuenca, con el propósito de determinar los patrones de actividad física en la población adulta, indican que el 58,9% de la muestra analizada efectuaba ejercicio de alta intensidad, el 30,8% actividad moderada y el 10,4% rutinas con bajo impacto. Mientras que, el 50% de las mujeres y el 30% de los hombres eran sedentarios (Sigüencia et al., 2016).

En la misma línea, una investigación ejecutada a 530 pobladores de la parroquia rural Quingeo, para precisar los patrones de comportamiento referente a la actividad física, manifestó que el 67,6% de los participantes presentaron un nivel alto en la práctica de ejercicios, el 23,2% moderada y 8,2% leve. Las personas con obesidad y con hipertensión arterial realizaron ejercicios de menor impacto y con baja frecuencia (Garcés et al., 2017).

### **2.8.3. Entorno Tecnológico**

El 91% de las personas con un dispositivo móvil inteligente pudieron acceder a redes sociales. En la zona urbana se reportó que el 92,4% de individuos utilizaron medios sociales; en tanto que en el área rural el 82,88% lo hizo. El 91,38% del género masculino utiliza las redes sociales; mientras que las mujeres lo hacen en un 90,61%. con respecto a las provincias de la zona 6, se registró que el Azuay evidencia un uso del 95,45%, seguido de Loja con el 93,87% y Cañar con el 93,27% (Ministerio de Telecomunicaciones, 2015).

Por otro lado, Quito y Guayaquil son las dos ciudades con mayor número de usuarios en redes sociales a nivel nacional, sumando el 27% de la población activa en redes. Esto se debe a que 14,3 millones de habitantes tienen acceso a internet. Facebook (13'300.000 usuarios), Instagram (5'200.000 usuarios), TikTok (2'300.000 usuarios) y Twitter (1'000.000 usuarios) son consideradas las aplicaciones más populares en Ecuador (Primicias, 2021).

En cuanto al tipo de tecnología que utilizan los usuarios de los gimnasios se pueden distinguir las aplicaciones móviles, wearables y software. Las nuevas tecnologías brindan un gran soporte al sector, ya que son muy útiles para los consumidores e incluso incentivan la práctica y adherencia. Los instrumentos tecnológicos portátiles y aplicaciones fitness han expandido aceleradamente en el mercado digital y de los gimnasios (Estrada-Marcén, Sánchez-Bermúdez, Simón-Grima, & Casterad-Sera, 2020).

## **CAPÍTULO 3**

### **3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

En este capítulo se expone la información extraída en el estudio de mercado llevado a cabo en la ciudad de Cuenca en el gimnasio Berny's Fitdance. Los datos obtenidos se tabularon, procesaron y analizaron con la finalidad de ofrecer una evaluación acertada sobre el estado actual del negocio, con el fin de elaborar una propuesta estratégica de marketing conforme a las necesidades y condiciones de la empresa para aprovechar las oportunidades presentes. Por medio de esta investigación, se examinaron factores elementales como las conformidades, desconformidades y deficiencias acerca del servicio actual que brinda el centro de entrenamiento.

#### **3.1. Definición del problema**

La industria del fitness es un sector que desde hace algunos años atrás ha venido presentando índices de crecimiento y desarrollo, debido a la diversidad de nuevas tendencias y actividades deportivas, por lo que ha logrado posicionarse exitosamente en el mercado. Las personas buscan mantener un buen físico y cuidar su salud a través de un estilo de vida saludable, que incluye la alimentación y el ejercicio.

La segunda forma impacta en el ámbito físico, orgánico y psicológico. Este hecho se hace cada vez más explícito, por lo que los individuos buscan centros de actividad física para cumplir con los objetivos que se han trazado. Por esta razón, existen muchas empresas que brindan este tipo de servicios para que las personas puedan ejercitar su cuerpo y a la vez mejorar su estilo de vida.

No obstante, para finales del año 2019, se presentó un evento inesperado que afectó a la población a nivel mundial, un nuevo coronavirus que reveló altas tasas de morbilidad y mortalidad en las personas, desencadenando consecuencias negativas en todas las esferas, principalmente en los sistemas de salud y en la economía de las empresas. Las organizaciones a escala mundial tuvieron que paralizar sus actividades comerciales para evitar la propagación masiva del virus, lo que conllevó al cierre temporal y permanente de muchos negocios.

En el campo deportivo, como es el caso de los gimnasios se vieron obligados a cerrar por varios meses, causándoles en la mayoría de casos, pérdidas económicas al no poder sostener por más tiempo la situación durante la emergencia sanitaria, tuvieron que cesar sus actividades.

El gimnasio Berny's Fitdance generaba aproximadamente ingresos de \$5000 dólares y contaba con un número de clientes de 200 personas al mes, pero en marzo del año 2020, tuvo que cerrar su establecimiento por un período de 5 meses debido a la pandemia por Covid-19, originando que el negocio no genere ingresos para sustentar sus costos fijos. Por ende, las pérdidas económicas fueron evidentes.

En este contexto, se desconoce el impacto que provocó la crisis sanitaria para la organización, la presente investigación busca encontrar un plan estratégico ideal para la empresa, que permita solventar las pérdidas económicas que experimentaron, aumentar la cuota de mercado y mantener a los clientes actuales, resultando en un incremento de las utilidades y mayor satisfacción para los afiliados.

## **3.2. Objetivos de la investigación**

### **3.2.1. Objetivo general**

Formular un plan estratégico de Marketing a través de un análisis de mercado con la finalidad de encontrar las mejores estrategias para "Berny's Fitdance" crezca comercialmente en Cuenca para el año 2022 – 2023.

### **3.2.2. Objetivos específicos**

- Presentar información que sustente la base teórica del proyecto.
- Realizar un análisis de factores internos relevantes del gimnasio "Berny's Fitdance".
- Identificar y analizar los factores externos del gimnasio "Berny's Fitdance".
- Realizar una investigación de mercado para la empresa.
- Proponer un plan estratégico de marketing para gimnasio "Berny's Fitdance".



### **3.3. Metodología de la investigación**

#### **3.3.1. Tipo y diseño de la investigación**

El marco metodológico utilizó un enfoque descriptivo y analítico. El primero se empleó para analizar el contexto estratégico del marketing y el segundo se centró en un estudio de mercado que permitió recolectar información importante de los clientes del gimnasio, para crear estrategias que incrementen la participación de la empresa en el mercado y por consiguiente los beneficios económicos.

El estudio se fundamentó en una investigación cualitativa y cuantitativa, donde se realizó una revisión bibliográfica por medio de información secundaria relacionada al tema planteado y encuestas a una muestra de 200 clientes del establecimiento. La presente investigación tiene como finalidad elaborar un plan estratégico de marketing para Berny's Fitdance en la ciudad de Cuenca para el año 2021.

#### **3.3.2. Etapas metodológicas**

##### **3.3.2.1. Etapa 1**

En este primer estadio se efectuó el diagnóstico actual de la empresa Berny's Fitdance, seguido del análisis externo (entorno, mercado, competencia y tendencias del consumidor); asimismo se realizó una revisión de la literatura para respaldar el marco teórico a través de fuentes bibliográficas confiables como: revistas científicas, informes técnicos y páginas web referentes al tópico.

##### **3.3.2.2. Etapa 2**

En esta fase se ejecutó un estudio de mercado cimentado en fuentes primarias, utilizando como instrumento la encuesta, la cual fue realizada a los afiliados del gimnasio para conocer todas las variables implicadas en el mejoramiento de las estrategias de marketing. Las encuestas se llevaron a cabo mediante un cuestionario con interrogantes cerradas y de opción múltiple direccionadas a la muestra seleccionada.

### **3.3.2.3. Etapa 3**

Durante este estadio se diseñó la propuesta del plan de marketing, la cual comprendió estrategias de segmentación, posicionamiento y fidelización, marketing mix, de acuerdo a los hallazgos obtenidos en el estudio de mercado previo. De la misma forma, un plan de acción y la previsión del presupuesto.

### **3.3.2.4. Etapa 4**

Finalmente, se expusieron las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

## **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Con el propósito de conseguir datos relevantes para la presente investigación, se aplicaron encuestas a una determinada muestra de 200 clientes de Berny's Fitdance, los resultados de la herramienta aportaron con información elemental para enriquecer el estudio.

### **3.4.1. Encuesta**

Este instrumento ayudó a la recopilación de la información. Del mismo modo, estableció los parámetros necesarios para el desarrollo de la investigación, los cuales favorecieron la toma de decisiones. Se realizó un análisis estadístico a una muestra de clientes, donde se conoció la percepción, opinión y disconformidades que presentan los usuarios, así como las variables que más impactan en el éxito de la estrategia comercial.

El cuestionario constó de 12 preguntas cerradas, las cuales en su mayoría fueron de opción múltiple. Los datos extraídos de las encuestas se organizaron, tabularon y analizaron estadísticamente a través del programa Excel en tablas y diagramas por sectores.

### 3.5. Población de estudio y muestreo

Se consideró como población al número de clientes actuales con los que cuenta el gimnasio. La muestra se basó en la técnica de muestreo sistemático, debido a que se conoce la cantidad de la población. A continuación, se detalla la fórmula aplicada para determinar el tamaño de dicha muestra (Otzen & Manterola, 2017).

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

---

### 3.6. Diseño del cuestionario

#### Ilustración 1.

*Logo del gimnasio Berny's Fitdance*



#### 3.6.1. Objetivo de la encuesta

Por medio del siguiente cuestionario se busca acceder a información referente a la percepción, satisfacción y necesidades insatisfechas por parte de la muestra elegida para la investigación, donde intervienen temas relacionados con la motivación, servicio recibido, redes sociales, aspectos que valora más el cliente, entre otros. Los cuales son primordiales para dar respuesta a los objetivos establecidos.

#### 3.6.2. Preguntas:

1. ¿En qué rango de edad se encuentra?

- 16 a 22 años
- 23 a 29 años
- 30 a 36 años
-

37 a 50 años

2. ¿Cuál es su estado civil?

- Soltero
- Casado
- Unión libre
- Divorciado
- Viudo

3. ¿En qué rango se encuentra su nivel de ingresos?

- \$300 - \$400
- \$401-\$500
- \$501 - \$600
- Mayor a \$601

4. ¿Cuál es el motivo principal por el que asiste al gimnasio?

- Salud
- Estético
- Recreativo
- Alto rendimiento
- Rehabilitación

5. ¿Cómo se enteró de Berny's Fitdance?

- Amigo o familiar
- Cercanía de la casa o trabajo
- Redes Sociales

6. ¿Los horarios de atención se ajustan a su disponibilidad de tiempo?

Si

No

7. ¿Con qué frecuencia asiste al gimnasio?

Tres veces a la semana

Cuatro veces a la semana

Todos los días

8. ¿El precio por el servicio le parece?

Costoso

Moderado

Económico

9. ¿Qué aspecto quisiera que se mejore en Berny's Fitdance?

Publicidad	<input type="checkbox"/>
Disciplinas deportivas	<input type="checkbox"/>
Promociones	<input type="checkbox"/>
Instructores y conocimiento	<input type="checkbox"/>
Obsequios	<input type="checkbox"/>

10. ¿Qué tipo de productos le gustaría que ofrezca el centro de entrenamiento?

Ensaladas

Smoothies (bebidas reductoras de peso)

Sanduches nutritivos

Snacks saludables

11. ¿Qué factor valora más en un gimnasio?  
Variedad y calidad de maquinaria y equipos  
Precio  
Limpieza y presentación  
Ambiente  
Parqueadero  
Servicio al cliente

12. ¿En qué medio digital le gustaría recibir información de Berny's Fitdance?

Facebook

Instagram

Twitter

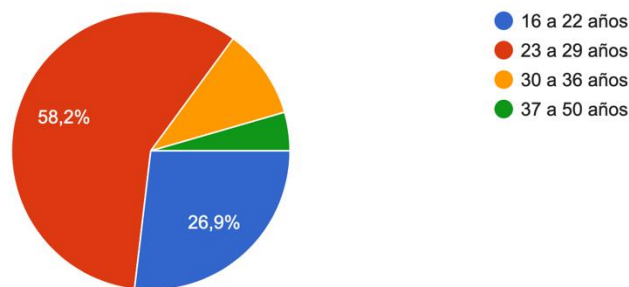
Whatsapp

Gracias por su colaboración.

### 3.7. Interpretación de los resultados

**Figura 2.**

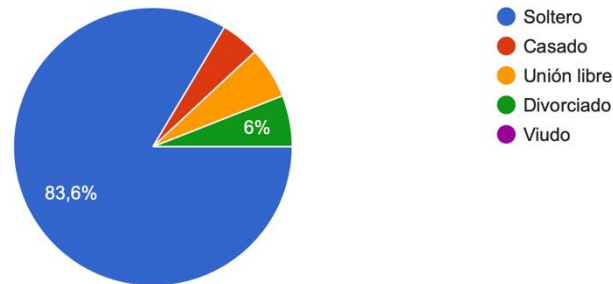
*Rango de edad de los encuestados*



Del total de las personas encuestadas, existe prevalencia de un 58,2% de personas entre 23 y 29 años, seguido del 26,9% de usuarios entre 16 y 22 años; mientras que, las personas de 30 a 50 años representan un menor porcentaje.

### Figura 3.

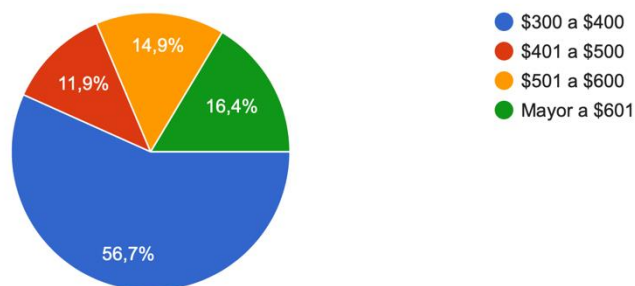
*Estado civil de los encuestados*



El gráfico muestra que el 83,6% muestra un estado civil soltero, ya que cuentan con mayor disponibilidad de tiempo para entrenar, seguido del 6% donde se encuentran los divorciados y el 7% corresponde a casados y unión libre.

### Figura 4.

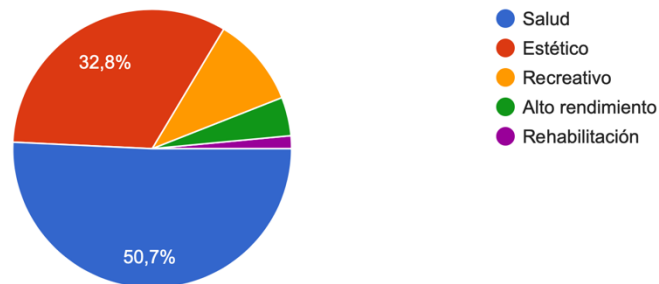
*Nivel de ingresos económicos de los encuestados*



La figura expone que el 56,7% de los ingresos oscilan entre \$300 a \$400; seguido del 16,4% con rentas mayores a \$601; el 14,9% se encuentra entre \$501 y \$600 y el 11,9% se hallan entre \$501 y \$600.

**Figura 5.**

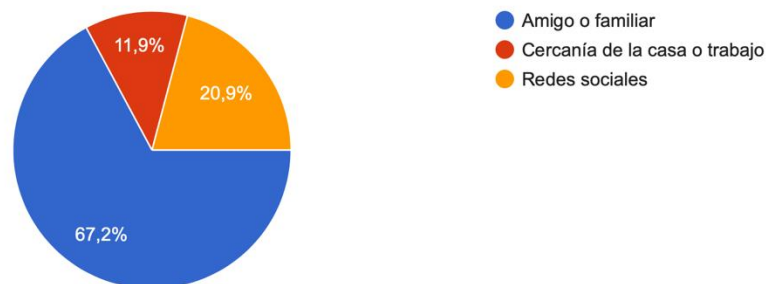
*Motivo principal por el que asiste al gimnasio*



De acuerdo a las razones por las cuales las personas asisten al gimnasio, se encuentra mayor incidencia en la salud con un 50,7%, seguido del 32,8% que es por motivo estético y el 16,5% comprende la parte recreativa, alto rendimiento y rehabilitación.

**Figura 6.**

*Como se enteró de Berny's Fitdance*

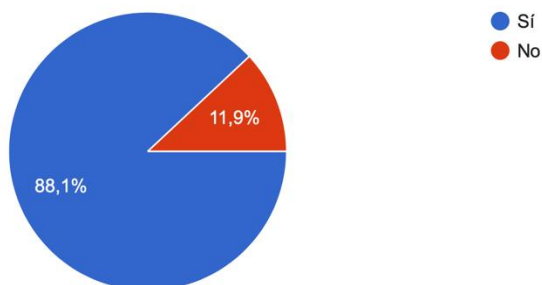


Según el gráfico el 67,2% se enteró de Berny's Fitdance a través de un amigo o familiar, el 20,9% por medio de redes sociales y el 11,9% porque se encuentra cerca del domicilio o trabajo.



**Figura 7.**

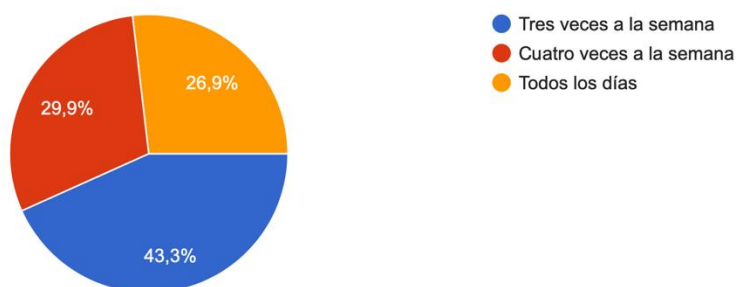
*Horarios de atención se ajustan a la disponibilidad de tiempo del encuestado*



Del total de encuestados el 88,1% indica que los horarios de atención se ajustan a los requerimientos de los usuarios; en tanto que, el 11,9% manifiesta que no es acorde.

**Figura 8.**

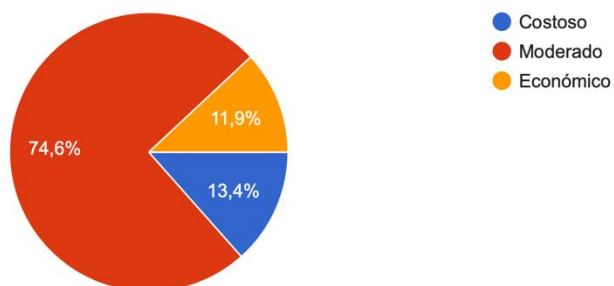
*Frecuencia de asistencia al gimnasio*



Los clientes revelan que asisten tres veces a la semana en un 43,3%, mientras que, el 29,9% cuatro veces a la semana y el 26,9% todos los días. Por lo general, dentro del último grupo suelen estar las personas que recién empiezan su entrenamiento.

**Figura 9.**

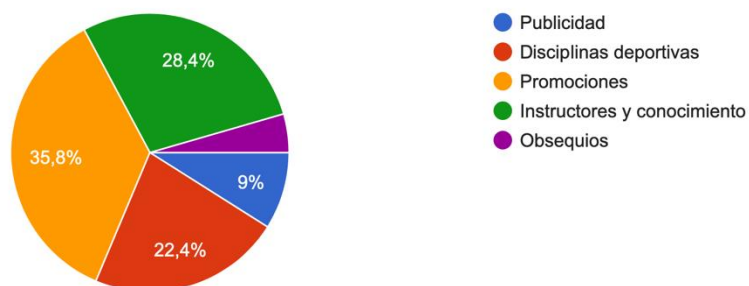
*Opinión del precio del servicio*



El 74,6% indica que el precio les parece moderado, el 13,4% asume que es costoso y el 11,9% económico.

**Figura 10.**

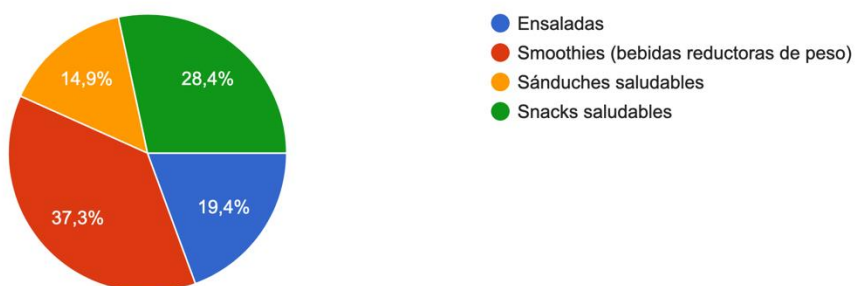
*Aspecto a mejorar en el gimnasio*



El 35,8% de los usuarios manifiestan que quisieran que mejoren las promociones, el 28,4% instructores y conocimiento, el 22,4% disciplinas deportivas y como últimas alternativas la publicidad y obsequios.

**Figura 11.**

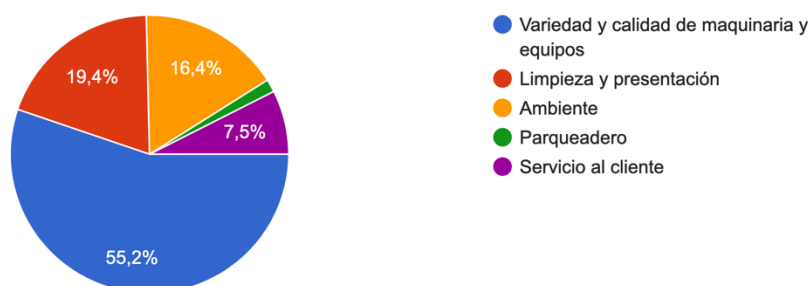
*Productos que los asistentes quisieran que ofrezca el centro de entrenamiento*



Los encuestados indican que les gustaría degustar de smoothies en un 37,3%, seguido de snacks saludables en un 28,4%, ensaladas en un 19,4% y sánduches saludables en un 14,9%.

**Figura 12.**

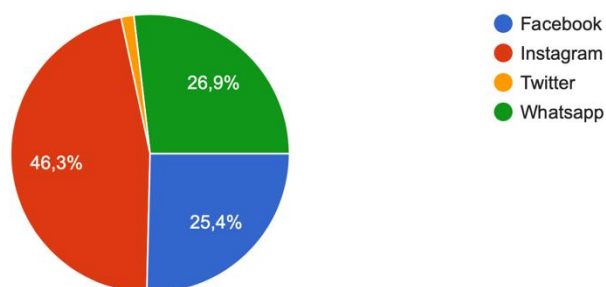
*Factor que más valoran en un gimnasio*



Los clientes valoran más la variedad y calidad de maquinaria y equipo en un 55,2%, seguido de limpieza y presentación en un 19,4%, el ambiente es importante para el 16,4% y el porcentaje restante les parece relevante el parqueadero y servicio al cliente.

**Figura 13.**

*Medio digital por el que prefieren recibir información*



La figura expone que el 46,3% le agradaría recibir información sobre el centro de entrenamiento en un 46,3% por Instagram, ya que es una de las redes sociales con mayor tendencia, seguida de Facebook en un 25,4% y por WhatsApp en un 26,9%.

## **CAPÍTULO 4**

### **4. PROPUESTA DE PLAN DE MARKETING**

Teniendo en cuenta que la visión de los hermanos Bernal para el futuro de la empresa es ser el gimnasio líder en el mercado nacional, liberando el potencial de sus miembros a través del deporte y de llevar una vida saludable. Se realizó una propuesta basada en el análisis interno y externo del establecimiento.

#### **4.1 Estrategia de segmentación y posicionamiento**

En base a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, se conoce que el gimnasio cuenta con un mayor número de clientes que se encuentran entre los 23 a los 29 años, los mismos que cuentan con ingresos entre 300\$ a 400\$ y se definirían como una población joven con poder adquisitivo.

En base al antecedente, se plantea ejecutar una estrategia de segmentación diferenciada que consista en promocionar servicios enfocados para población joven entre los 16 a 22 años y 23 a 29 años. En el caso de Berny's Fitdance, la inclusión de nuevos deportes que actualmente son tendencia como:

- Danza aérea
- Twerking

Teniendo en cuenta que la infraestructura y el posicionamiento en el mercado en relación a los conocimientos en baile que actualmente maneja la empresa, serán las bases para captar la atención de potenciales clientes. De este modo, se dará apertura a nuevos horarios que se ajusten a los tiempos del público seleccionado y se potenciará la difusión de las nuevas disciplinas por medio de redes sociales como Instagram, haciendo énfasis que el ejercicio físico y los resultados esperados que aportan a la salud del individuo.

Estrategia que permitirá tener una ventaja por encima de la competencia, debido a que las empresas antes mencionadas, no cuentan con disciplinas relacionadas al baile distintas a la bailo terapia o zumba; al igual que la infraestructura que permita optar por

la adecuación del espacio para ejercicios aéreos. Razones que permitirán que el gimnasio Berny's Fitdance, se posicione como pionero en nuevas disciplinas para el cuidado de la salud y con el beneficio de tener acceso a una variedad de opciones que son tendencia en el medio deportivo para población joven.

## **4.2. Marketing Mix**

Actualmente Berny's Fitdance se encuentra en una etapa de crecimiento, relacionada a la captación de potenciales clientes, para retomar ingresos que mantenían antes de la pandemia por COVID-19. Siendo este el objetivo y en base a la oferta de nuevas disciplinas en auge para la captación de público joven, se propone que el producto aporte al posicionamiento del nombre en el mercado con:

- Twerking Fitdance
- Aéreo Fitdance

Opciones que se relacionan al nombre actual de la empresa. En efecto al producto, la oferta se potenciará por medio de publicidad entre clientes, mediante la promoción de clases gratuitas para quienes mantienen una inscripción actual en el gimnasio. Lo cual permite mantener el conocimiento del establecimiento por medio de un amigo o familiar y mejorar a las promociones actuales.

Por otra parte, para la captación de atención en el mercado por medio de publicidad y oferta, se plantea que se retome las promociones de descuentos en ciertos meses, esto con la finalidad de mantener y potenciar la noción de que el precio al servicio es accesible y se ajusta a los recursos de los clientes.

Para fomentar la fidelización del consumidor al servicio, se plantea hacer uso de promociones, las mismas que permitan por medio de la creación de indumentaria deportiva, la entrega de regalos por renovar la suscripción mes a mes. Entre los regalos propuestos a la empresa con el logo de la marca y slogan, se proponen los siguientes:

- Tomatodo

- Camiseta
- Buff

Finalmente, al tener en cuenta que el medio de competencia en fisicoculturismo brinda renombre a los gimnasios y fortalece la relación cliente – servicio, se plantea que la empresa inicie procesos de adquisición de productos deportivos como auspiciantes de posibles candidatos por parte del gimnasio. De este modo, se fortalece la percepción de variedad y respaldo por parte de la entidad a su clientela.

### 4.3. Previsión de presupuesto y resultados

**Tabla 3.**

*Presupuesto y ejecución del plan de marketing*

<b>Tiempo de ejecución del plan</b>	<b>6 meses</b>	<b>Costo por mes</b>	<b>Costo en 6 meses</b>
Costo	- Sueldo para diseñador gráfico y publicitario	425\$	2.550\$
	- 2 instructores para twerking y danza área (pago por horas)	460\$	2.760\$
	- Publicidad pagada	20\$	160\$
	- Inversión en regalos	20\$	160\$
	- Adecuación del espacio para danza área y compra de telas	83.33\$	500\$
	- Contratación de recepcionista que se encargue de la atención al público en físico y por medio digitales	425\$	2.550\$
<b>Total</b>		<b>1433.33</b>	<b>8.680\$</b>

## **CAPÍTULO 5**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

A través del trabajo de investigación realizado en favor del gimnasio Berny's Fitdance de propiedad de los hermanos Bernal, se ha elaborado un plan estratégico de marketing, que una vez ejecutado, permitirá que la empresa crezca en la ciudad de Cuenca de manera comercial, con la captación de potenciales clientes y la mejora en el posicionamiento frente a sus competidores.

En base a la información recopilada se ha propiciado un análisis claro y exhaustivo sobre la situación actual que cruza la empresa de manera posterior a la cuarentena por COVID-19. El análisis interno y externo en conjunto con la investigación de mercado permitió conocer a la empresa en profundidad.

La teoría y el análisis realizado permite visualizar a la empresa como una compañía que responde a la salud física de las personas y se caracteriza por tener una serie de recursos que facilita la calidad del servicio y el asesoramiento para quienes son parte de la clientela, fortaleciendo los niveles de satisfacción por el servicio.

En los resultados obtenidos sobre el entorno y sus factores externos, se concluye que a raíz del inicio de la pandemia mundial por COVID-19 el declive financiero en varios sectores económicos afectó el desarrollo empresarial y a su vez, la capacidad de liquidez de empresas como gimnasios. En el caso actual, la pandemia redujo las ganancias de la empresa, a la vez que la asistencia de clientes por miedo al contagio. Sin embargo, a la fecha actual, existe la reapertura de espacios bajo directrices de salud, mismas que otorgan seguridad para desarrollo de actividades deportivas en espacios seguros, situación que cumple la empresa.

La cantidad de amenazas documentadas en la investigación, superan a las oportunidades. Sin embargo, las estrategias dentro del plan de marketing buscan mermar dicha brecha. Entre las oportunidades que sobresalen se encuentra la capacidad que la infraestructura tiene para albergar la oportunidad de ejecutar nuevos deportes, lo que



favorece a que la inversión económica deba ser menor a la hora de renovar la cartera de opciones y servicios.

En los resultados de análisis interno se determinó que son mayores las fortalezas en relación a las debilidades de la empresa, situación que demuestra la capacidad de planeación y control interno por parte de los administradores externos. Cabe mencionar, que el déficit mayor se encuentra en recursos humanos, debido a que es necesario procesos de contratación para fortalecer la capacidad de atención dentro del gimnasio.

En cuanto a la investigación de mercado, los clientes se encuentran conformes con el servicio que oferta el establecimiento, aportando descripciones como accesible económicamente y en cuanto al tiempo de cada individuo. A la par de contar con implementos deportivos adecuados y conocimientos que favorecen al entrenamiento diario. Los clientes perciben que el gimnasio necesita un mayor número de promociones e instructores que estén constantemente en un proceso de capacitación.

Finalmente, el plan de marketing se ha basado en la implementación de nuevos productos en conjunto con la publicidad, difusión, fidelización y plus para el mejor posicionamiento frente a la competencia. Lo cual favorecerá al crecimiento y desarrollo en el mercado local, en un periodo de 6 meses. Mediante dicho plan se espera que se eleven las ventas y las utilidades netas en beneficio de los colaboradores y clientes.

Se recomienda que en estudios posteriores que buscan el beneficio de la empresa, se analice la implementación de un plan de marketing enfocado al servicio de alimentación para clientes del gimnasio. Mientras que, de manera interna para la empresa, es necesario un proceso de reestructuración de recursos humanos, debido a que no se cuenta con una delimitación correcta de personal por diversidad de servicios.

Así mismo, se recomienda que los planes de marketing realizados mediante la academia cuenten con una extensión enfocada en la implementación y evaluación del plan, para poder conocer la dinámica de las empresas frente al mercado actual, el mismo que se responde al contexto de afecciones por la pandemia mundial.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aldana, J., & Piña, J. (2017). Calidad del servicio prestado al cliente por los instructores del gimnasio. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de la Educación*, 2(3); 172-197. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7062717>.
- Barragán Escandón, Edgar Antonio. 2019. *EL AUTOABASTECIMIENTO ENERGÉTICO EN LOS PAÍSES EN VÍAS DE DESARROLLO EN EL MARCO DEL METABOLISMO URBANO: CASO CUENCA, ECUADOR*. Jaén: Universidad de Jaén.
- Barría, C. (2021). *Guillermo Lasso: 3 problemas que enfrenta la frágil economía de Ecuador (y cómo el nuevo presidente pretende superarlos)*. Obtenido de BBC News Mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-56683894>
- Baena, E., Sánchez, J., & Montoya, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et Technica*, 9(23); 61-66.
- Cobos, E. (2019). *El deporte se practica en espacios públicos y por 28 minutos diarios*. Obtenido de Revista Gestión Digital: <https://revistagestion.ec/sociedad-analisis/el-deporte-se-practica-en-espacios-publicos-y-por-28-minutos-diaros>
- Congreso Nacional de Chile. (2020). *Impacto de la pandemia de COVID-19 en la industria de los gimnasios en Chile*. Santiago de Chile: Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.
- Estrada-Marcén, N., Sánchez-Bermúdez, J., Simón-Grima, J., & Casterad-Sera, J. (2020). Uso de dispositivos fitness por parte de usuarios de gimnasios. *Retos*, 38(2); 26-32. [https://www.researchgate.net/publication/341548895\\_Uso\\_de\\_dispositivos\\_fitness\\_por\\_parte\\_de\\_usuarios\\_de\\_gimnasios\\_Use\\_of\\_fitness\\_gadgets\\_by\\_gym\\_users](https://www.researchgate.net/publication/341548895_Uso_de_dispositivos_fitness_por_parte_de_usuarios_de_gimnasios_Use_of_fitness_gadgets_by_gym_users).
- El Mercurio. (2018). *8 razones para ir al gimnasio*. Obtenido de El mercurio: <https://ww2.elmercurio.com.ec/2018/07/03/8-razones-para-ir-al-gimnasio/>
- El Telégrafo. (2018). *Franquicias para ejercitarse ganan mercado en el país*. Obtenido de El Telégrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/gimnasios-franquicias-ecuador-economia>
- El Universo. (2021). *Un riesgo país a la baja, precio del crudo alto y problemas en países vecinos, mejoran el panorama de los mercados para Ecuador*. Obtenido de El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/riesgo-pais-a-la-baja-y-petroleo-alto-dan-buena-perspectiva-al-ecuador-en-2021-nota/>
- Franco Jiménez, A. M., Ayala Zuluaga, J. E., & Ayala Zuluaga, C. F. (2011). La salud en los gimnasios: Una mirada desde la satisfacción personal. *Revista Hacia la Promoción de la Salud*, 16(1); 86-199. <https://www.redalyc.org/pdf/3091/309126695013.pdf>.

- FORBES. (2020). *De offline a online, un nuevo universo para los gimnasios*. Obtenido de RED FORBES: <https://forbes.co/2020/06/28/red-forbes/de-offline-a-online-un-nuevo-universo-para-los-gimnasios/>
- Garcés, J., Ortiz, R., Chimbo, C., Chimbo, T., Corozo, E., Bermúdez, V., & Torres, M. (2017). Patrones de actividad física en la población rural de Quingeo, Ecuador. *Diabetes Internacional y endocrinología*, 9(2); 27-36. [http://www.revdiabetes.com/images/revistas/2017/revdia1\\_2017/5patron.pdf](http://www.revdiabetes.com/images/revistas/2017/revdia1_2017/5patron.pdf)
- García-Fernández, J., Sánchez-Oliver, A. J., Grimaldi-Puyana, M., Fernández-Gavira, J., & Gálvez-Ruíz, P. (2017). La calidad y la fidelidad del cliente: Un análisis de segmentación en centros de fitness low-cost. *Revista de Psicología del Deporte*, 26(3); 17-22. <https://www.redalyc.org/pdf/2351/235152046004.pdf>.
- García, N. M., Gómez, J. M., & Tafalla, A. G. (2018). Perfil del usuario de centros deportivos privados, según género, edad y nivel de antigüedad. *Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*, 8(1); 23-28. <https://revistas.um.es/sportk/article/view/362281/257661>.
- Gavilanes, P. (2021). *Las propuestas 'fitness' para el nuevo año*. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/tendencias/propuestas-fitness-2021-entrenamiento-salud.html>
- Giraldo Zuluaga, Luisa Fernanda. 2020. «Formulación del plan estratégico para la empresa fitness 365, período 2021 – 2024.»
- Martínez-Cevallos, D., & Alguacil, M. &.-G. (2019). Análisis del perfil de usuario de centros deportivos: criterios de importancia y motivación. *Journal of Sports Economics & Management*, 9(3); 158-173. [http://sportsem.uv.es/j\\_sports\\_and\\_em/index.php/JSEM/article/view/172/227](http://sportsem.uv.es/j_sports_and_em/index.php/JSEM/article/view/172/227)
- Ministerio de Telecomunicaciones. (2015). *91% de ecuatorianos utiliza las redes sociales en su teléfono inteligente*. Obtenido de Ministerio de Telecomunicaciones: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/91-de-ecuatorianos-utiliza-las-redes-sociales-en-su-telefono-inteligente/>
- Molina, N., & Mundina, J. J. (2019). del usuario de centros deportivos privados, según género, edad y nivel de antigüedad. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 8(1); 23-28. <https://revistas.um.es/sportk/article/view/362281/257661>.
- Secretaría del Deporte. (2020). *LINEAMIENTO PARA LA REACTIVACIÓN DE GIMNASIOS, CENTROS DE ENTRENAMIENTO Y SIMILARES EN EL MARCO DEL SARS-COV-2*. Obtenido de Gestión de Riesgos: <https://www.gestionderiesgos.gob.ec/wp-content/uploads/2020/08/Manual-GIMNASIOS-1-1-1.pdf>
- OMS. (2012). *Actividad física*. Obtenido de Organización Mundial de la Salud: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity>
- Primicias. (2021). *En Ecuador, el 78,7% de los ciudadanos usa redes sociales Para hacer uso de este contenido cite la fuente y haga un enlace a la nota original en*

*Primicias.ec*: <https://www.primicias.ec/noticias/tecnologia/14-millones-ecuatorianos-usuarios-redes-sociales/>. Obtenido de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/tecnologia/14-millones-ecuatorianos-usuarios-redes-sociales/>

Sigüencia, W., Gómez, G., Arcentales, S., Iñamagua, A., Alvarado, O., Álvarez, M., . . . Arévalo, D. (2016). RPCAFDPatrones de actividad física en la población adulta de la ciudad de Cuenca, Ecuador. *Rev.peru.cienc.act.fis.deporte*, 3(2):319-328. [https://www.researchgate.net/publication/304405843\\_Patrones\\_de\\_actividad\\_fisica\\_en\\_la\\_poblacion\\_adulta\\_de\\_la\\_ciudad\\_de\\_Cuenca\\_Ecuador](https://www.researchgate.net/publication/304405843_Patrones_de_actividad_fisica_en_la_poblacion_adulta_de_la_ciudad_de_Cuenca_Ecuador).

Toranzos, M. (2020). *Los gimnasios se reinventan para superar las pérdidas*. Obtenido de Expreso: <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/gimnasios-reinventan-superar-perdidas-90236.html>

Villanueva, C. (2015). *Plan de empresa de un gimnasio en el Municipio de Náquera*. Obtenido de Universitat Politècnica de Valencia: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/57613/TFC%20-%20Villanueva%20Roca%20C.M%20-%20-%20PLAN%20DE%20EMPRESA%20DE%20UN%20GIMNASIO.pdf?sequence=1>