UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Escuela de Posgrados

Diseño de estrategias de fidelización basadas en el comportamiento generacional de los clientes de Gimnasio de Cuenca

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas

Autor:

Lorena del Rocío Guevara Buestán

Director:

José Leonardo Vera Reino

Cuenca, Ecuador

2026

DEDICATORIA

«A mi querido hijo, fuente silenciosa de inspiración que acompaña cada uno de mis pasos.

A mi querido padre, por su apoyo incondicional y por ser el pilar constante en mi camino.»

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi más profundo agradecimiento a Dios, por otorgarme la fortaleza necesaria para superar cada reto y concluir esta etapa académica.

A mis amigas confidentes, cuya fe inquebrantable en mis capacidades superó en muchas ocasiones a la mía propia, brindándome el impulso fundamental para continuar.

Asimismo, extiendo mi gratitud a mis compañeros de aula, a mis profesores, a mi director de tesis y a mis colaboradores, por su dedicación, apoyo operativo y valioso aporte a lo largo de este trayecto.

RESUMEN

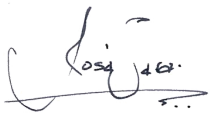
Esta investigación aborda una paradoja crítica en Gimnasio de Cuenca: aunque su base de clientes comprende hombres y mujeres de 12 a 80 años, todos reciben un servicio homogéneo, lo que erosiona la retención. El objetivo fue diseñar estrategias de fidelización por cohorte generacional, fundamentadas en la Teoría de la Autodeterminación, para reducir el abandono. Mediante un enfoque mixto secuencial, se encuestó a 237 socios activos y 38 exclientes; además, se realizaron entrevistas cualitativas. Los hallazgos revelan que cada generación abandona por razones distintas y que más de un tercio de las bajas ocurre en los primeros tres meses. Esta evidencia sustenta un modelo de *Acompañamiento, Comunidad y Constancia* diseñado para transformar la recurrencia en lealtad y asegurar la sostenibilidad del negocio.

PALABRAS CLAVE: Acompañamiento, Fidelización, Comunidad, Abandono, Constancia.

ABSTRACT

This research addresses a critical paradox at Gimnasio de Cuenca: although its customer base includes men and women aged 12 to 80, all of them receive a homogeneous service, which erodes retention. The objective was to design loyalty strategies by generational cohort, grounded in Self-Determination Theory, to reduce churn. Using a sequential mixed-methods approach, 237 active members and 38 former members were surveyed, and qualitative interviews were also conducted. The findings reveal that each generation leaves for different reasons and that more than one-third of cancellations occur within the first three months. This evidence supports a model of Guidance, Community, and Consistency designed to turn recurring attendance into loyalty and ensure the sustainability of the business.

KEYWORDS: Guidance, Customer Loyalty, Community, Churn, Consistency.



20-10-2026

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1
1.1 Justificación 1
1.2 Planteamiento del Problema 1
1.3 Objetivos 2
1.3.1 Objetivo General 2
1.3.2 Objetivos Específicos 2
1.4 Marco Teórico 3
1.4.1 Fundamentos Psicológicos y Motivacionales del Ejercicio 3
1.4.2 Comportamiento del Consumidor por Cohortes Generacionales 4
1.4.3 Fitness Híbrido y Digitalización 4
1.4.4 Valor Percibido, Confianza y Lealtad del Cliente en un Gimnasio 4
1.5 Metodología 5
1.5.1 Enfoque y Tipo de Investigación 5
1.5.2 Población y Muestra 5
1.5.3 Instrumentos y Técnicas de Recolección 6
1.5.4 Técnicas de Análisis 6
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL 7
2.1 Diagnóstico inicial de la empresa y sus objetivos por área 7
2.1.1 Indicadores de Gestión y Control Estratégico 7
2.1.2 Áreas de la Empresa 7
2.1.3 Objetivos Específicos de Cada Área 8
2.1.4 Políticas de Cada Objetivo 9
2.1.5 Estrategias 12
2.2 Gestión del talento humano y los recursos de la organización 18
2.2.1 Talento humano 18
2.2.2 Recursos Materiales 19
2.2.3 Recursos No Materiales 20
2.3 Estrategias de captación y fidelización de clientes 21
2.3.1 Captación de Clientes 21
2.3.2 Repetición de Compra 21

2.3.3 Estrategias Relacionales 22
2.3.4 Estrategias de Vinculación 22
2.4 Definición de los objetivos estratégicos y modelo de ventaja competitiva 22
2.4.1 Objetivos Estratégicos 22
2.4.2 Ventaja Competitiva 27
MARKETING ESTRATÉGICO 32
3.1 Presentación de la Empresa 32
3.1.1 Identidad Corporativa 32
3.1.2 Origen del Nombre 32
3.1.3 Origen y Evolución 32
3.1.4 Propuesta de Valor 33
3.1.5 Misión 33
3.1.6 Visión 33
3.1.7 Valores Corporativos 33
3.1.8 Mercado Objetivo 34
3.2 Justificación del Problema Comercial Detectado 34
3.2.1 Atractividad del Mercado Fitness en Cuenca 34
3.2.2 Posición Competitiva de Gimnasio de Cuenca 35
3.2.3 Posicionamiento Perceptual y Atributos Competitivos 36
3.2.4 Diagnóstico Estratégico 39
3.2.5 La Brecha Generacional como Problema Comercial 40
3.2.6 Impacto Estratégico 40
3.2.7 Proyección Estratégica 40
3.3 Desarrollo de la Solución Estratégica 41
3.3.1 Desarrollo del Marketing Mix (4P) “CONTIGO 365” 42
3.3.2 Justificación Estratégica del Prototipo CONTIGO 365 49
3.3.3 Validación del Prototipo: Feedback de Consumidores 51
3.3.4 Resultados de la Validación 54
3.3.5 Ajuste Estratégico al Prototipo “CONTIGO 365” 55
3.3.6 Propuesta Final: Marketing Mix “CONTIGO 365” 56
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y PLAN DE NEGOCIOS 58

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS 58
4.1 Diseño Metodológico del Estudio de Mercado 58
4.1.1 Justificación del Enfoque Mixto 58
4.1.2 Fases de la Investigación 59
4.1.3 Objetivos de la Investigación de Mercado 59
4.1.4 Población y Unidades de Análisis 60
4.1.5 Fase Cualitativa 61
4.1.6 Fase Cuantitativa 75
4.1.7 Cálculo del Tamaño de Muestra 80
4.1.8 Resultados por pregunta de las encuestas a clientes 81
4.1.9 Resultados por pregunta a las encuestas a ex clientes 92
PLAN DE NEGOCIOS 99
Resumen Ejecutivo 99
4.2 Gestión Estratégica 99
4.2.1 Definición del Negocio 99
4.2.2 Declaración de la Misión 100
4.2.3 Declaración de la Visión 100
4.2.4 Valores Corporativos 100
4.2.5 Propuesta de Valor: Modelo ACC 100
4.2.6 Síntesis de la Investigación de Mercado 100
4.2.7 Análisis FODA 102
4.2.8 Objetivos Estratégicos 110
4.3 Gestión de Marketing 111
4.3.1 Estudio de Mercado 111
4.3.2 Proyección de Ventas 112
4.3.3 Mercado Consumidor 113
4.3.4 Perfil General del Consumidor 113
4.3.5 Segmentación de Mercado 114
4.3.6 Mercado Competidor 116
4.3.7 Análisis Competitivo 116
4.3.8 Ventaja Competitiva 119

4.3.9 Mercado Proveedor 120
4.3.10 Estrategia de Marketing 121
4.4 Gestión Operativa 128
4.4.1 Objetivos de Producción u Operativos 128
4.4.2 Recursos Materiales Necesarios 129
4.4.3 Capacidad de Producción o Servicio 133
4.4.4 Activos Fijos 136
4.4.5 Proceso de Producción o Ciclo del Servicio 138
4.4.6 Flujograma de Procesos: Ciclo del Servicio 139
4.4.7 Distribución de la Planta 142
4.4.8 Localización 144
4.4.9 Buenas Prácticas Laborales 146
4.5 Gestión de Personal 147
4.5.1 Estructura Organizativa 147
4.5.2 Necesidad de Personal 148
4.5.3 Principales Funciones 149
4.5.4 Proceso de Contratación 153
4.5.5 Evaluación de Desempeño 158
4.6 Gestión Financiera 160
4.6.1 Resumen Ejecutivo Financiero 160
4.6.2 Supuestos y Parámetros 161
4.6.3 Inversión Inicial y Estructura de Financiamiento 163
4.6.4 Proyección de Ingresos (2027-2029) 163
4.6.5 Estructura de Costos y Gastos Operativos 165
4.6.6 Punto de Equilibrio 166
4.6.7 Estado de Resultados Proyectado 168
4.7 Modelo de Negocios Canvas de Gimnasio de Cuenca 169
4.7.1 Explicación de cada cuadrante del modelo de negocios canvas 169
GERENCIA FINANCIERA 172
5.1 Descripción general de la empresa y del proyecto 172
5.2 Financiamiento del proyecto 173

5.3 Costo de capital promedio ponderado 174
5.4 Flujos de efectivo del proyecto 175
5.4.1 Inversión inicial 175
5.4.2 Depreciación anual 176
5.4.3 Flujos operativos (2027-2029, escenario normal) 176
5.4.4 Flujo terminal 176
5.4.5 Evaluación del proyecto 177
5.5 Flujo de efectivo del inversionista 178
5.5.1 Inversión inicial del inversionista 178
5.5.2 Flujos del inversionista (2027-2029) 178
5.5.3 Evaluación del inversionista 179
5.6 Análisis de escenario de riesgo 180
5.6.1 Escenario planteado 180
5.6.2 Ajuste de la tasa de descuento 181
5.7 Conclusiones y recomendaciones 182
CONCLUSIONES GENERALES 185
REFERENCIAS 187

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. *Matriz McKinsey-GE: Análisis de posición estratégica* 36
Figura 2. *Mapa Perceptual (MDS) en dos dimensiones* 39
Figura 3. *Distribución de encuestados por sede* 81
Figura 4. *Rango de edad por sede* 81
Figura 5. *Género por sede* 81
Figura 6. *Ocupación por sede* 82
Figura 7. *Razón de elección de sede* 82
Figura 8. *Horario habitual por sede* 83
Figura 9. *Tiempo en Gimnasio de Cuenca por sede* 83
Figura 10. *Autonomía por sede* 84
Figura 11. *Motivación ambiental por sede* 84
Figura 12. *Comunidad por sede* 85
Figura 13. *Radar de medias por dimensión de servicio, Sede 2 vs. Sede Nueva 3* 85
Figura 14. *Intención de permanencia por sede* 86
Figura 15. *NPS por sede* 86
Figura 16. *Áreas de mejora sugeridas* 87
Figura 17. *Estadística descriptiva por grupo etario* 88
Figura 18. *Distribución de valores por grupo etario (panel adicional)* 89
Figura 19. *Distribución de valores por grupo etario (panel adicional)* 89
Figura 20. *Distribución de valores por grupo etario (panel adicional)* 90
Figura 21. *Gráfico de pendientes: trayectoria de medias entre cohortes* 91
Figura 22. *Rango de edad* 93
Figura 23. *Género* 93
Figura 24. *Tiempo como cliente antes de abandonar* 94
Figura 25. *Tiempo transcurrido desde el abandono* 94
Figura 26. *Razón principal de abandono* 95
Figura 27. *Situación actual de ejercicio* 95
Figura 28. *Consideración de regreso al gimnasio* 96
Figura 29. *Áreas de mejora mencionadas por ex clientes* 96
Figura 30. *Comparativo: razón de abandono vs. área de mejora solicitada* 97
Figura 31. *Distribución Física de la Planta* 143
Figura 32. *Organigrama de Gimnasio de Cuenca* 147
Figura 33. *Punto de Equilibrio* 167
Figura 34. *Modelo de Negocios Canvas de Gimnasio de Cuenca* 169

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. *Atención al Cliente (Ventas): Cierre de Ventas* 12
Tabla 2. *Atención al Cliente (Ventas): Cordialidad y Satisfacción* 13
Tabla 3. *Atención al Cliente (Ventas): Eficacia Operativa* 14
Tabla 4. *Atención al Cliente (Entrenadores): Calidad de Servicio* 14
Tabla 5. *Atención al Cliente (Entrenadores): Certificación y Seguridad* 15
Tabla 6. *Atención al Cliente (Entrenadores): Organización del Espacio* 16
Tabla 7. *Marketing Tradicional y Digital: Posicionamiento de Marca* 16
Tabla 8. *Marketing Tradicional y Digital: Comunicación Generacional* 17
Tabla 9. *Marketing Tradicional y Digital: Fidelización mediante Eventos* 18
Tabla 10. *Recursos No Materiales: Sistemas Tecnológicos de Gestión* 20
Tabla 11. *Atractividad del mercado de gimnasios en Cuenca* 35
Tabla 12. *Posición competitiva de Gimnasio de Cuenca vs. otros gimnasios de Cuenca* 35
Tabla 13. *Atributos competitivos del mercado fitness en Cuenca* 37
Tabla 14. *Matriz de comparación entre marcas (distancias percibidas)* 38
Tabla 15. *Coordenadas x-y por marca* 38
Tabla 16. *Cuadro integral de proto-personas generacionales* 42
Tabla 17. *Matriz de productos por cohorte generacional* 43
Tabla 18. *Matriz de precios por cohorte generacional* 44
Tabla 19. *Matriz de plaza por cohorte generacional* 47
Tabla 20. *Matriz de promoción por cohorte generacional* 48
Tabla 21. *Perfil del Participante 1: Baby Boomer* 51
Tabla 22. *Perfil del Participante 2: Generación X* 52
Tabla 23. *Perfil del Participante 3: Millennial* 53
Tabla 24. *Perfil del Participante 4: Generación Z* 53
Tabla 25. *Fases de la Investigación* 59
Tabla 26. *Segmentos de la población objeto de estudio* 60
Tabla 27. *Duración y condiciones de las entrevistas en profundidad* 61
Tabla 28. *Guía de entrevista en profundidad (clientes activos)* 62
Tabla 29. *Generación Z (1): 20 años. Antigüedad: Desde julio 2025 (aprox. 8 meses)* 65
Tabla 30. *Generación Z (2): 25 años. Antigüedad: 2 años y medio* 65
Tabla 31. *Millennial (1): 30 años. Antigüedad: 3 años* 66
Tabla 32. *Millennial (2): 41 años. Antigüedad: 2 años* 67
Tabla 33. *Generación X (1): 46 años. Antigüedad: 3 años* 67
Tabla 34. *Generación X (2): 55 años. Antigüedad: 2 años* 68
Tabla 35. *Baby Boomer (1): 63 años. Antigüedad: 4 años* 69
Tabla 36. *Baby Boomer (2): 70 años. Antigüedad: 2 años y medio* 69
Tabla 37. *Guía de entrevista en profundidad (ex cliente)* 72
Tabla 38. *Estructura de la Encuesta 1: Clientes Activos de Gimnasio de Cuenca* 75
Tabla 39. *Estructura de la Encuesta 2: Ex Clientes de Gimnasio de Cuenca* 77

Tabla 40. *Metodología de la prueba piloto* 80
Tabla 41. *Mapa de calor de medias por variable y cohorte generacional* 91
Tabla 42. *Ficha de Identificación del Negocio* 99
Tabla 43. *Matriz FODA Cualitativa* 102
Tabla 44. *Matriz IFE: Factores Internos de Evaluación* 104
Tabla 45. *Matriz EFE: Factores Externos de Evaluación* 105
Tabla 46. *Matriz FODA Cruzada: Estrategias ACC por Cohorte* 108
Tabla 47. *Objetivos Estratégicos de Gimnasio de Cuenca* 110
Tabla 48. *Ventas mensuales (en promedio)* 112
Tabla 49. *Ventas Anuales por Mes: Base Histórica 2024, 2 Sedes* 113
Tabla 50. *Perfil General del Consumidor* 114
Tabla 51. *Segmentación de Mercado por Cohorte Generacional* 115
Tabla 52. *Escala de Evaluación del Análisis Competitivo* 116
Tabla 53. *Análisis Competitivo por Competidor* 117
Tabla 54. *Interpretación del Análisis Competitivo y Perceptual* 118
Tabla 55. *Matriz McKinsey-GE: Resultado e Interpretación* 119
Tabla 56. *Ventajas Competitivas de Gimnasio de Cuenca* 119
Tabla 57. *Criterios de Evaluación de Proveedores* 120
Tabla 58. *Portafolio de Productos y Servicios* 121
Tabla 59. *Estructura de Precios por Tipo de Membresía* 123
Tabla 60. *Canales de Distribución por Cohorte* 124
Tabla 61. *Estrategia de Comunicación por Cohorte Generacional* 125
Tabla 62. *Presupuesto de Comunicación: Elementos Clave* 127
Tabla 63. *Objetivos de Producción u Operativos* 128
Tabla 64. *Insumos y Productos de Cafetería: 3 Sedes (marzo 2026)* 129
Tabla 65. *Suplementos Deportivos Vendidos: 3 Sedes (marzo 2026)* 131
Tabla 66. *Insumos de Limpieza y Mantenimiento: 3 Sedes (mensual)* 132
Tabla 67. *Capacidad Instalada por Sede* 134
Tabla 68. *Indicadores de Ocupación y Producción Trimestral* 135
Tabla 69. *Incremento en la Producción anual: Horizonte 2027-2029* 135
Tabla 70. *Equipamiento de Cardio por Sede* 136
Tabla 71. Equipamiento de Musculación por Sede 137
Tabla 72. *Equipamiento Especializado y Otros Activos Fijos* 137
Tabla 73. *Tipos de Proceso del Ciclo del Servicio* 138
Tabla 74. *Flujograma de Procesos: Ciclo del Servicio* 140
Tabla 75. *Descripción Detallada del Flujograma de Procesos* 140
Tabla 76. *Distribución Física por Zona y Sede* 143
Tabla 77. *Alternativas de Localización Evaluadas* 145
Tabla 78. *Evaluación de Criterios de Localización por Sede* 145
Tabla 79. *Buenas Prácticas Laborales* 146

Tabla 80. *Planificación de la Fuerza Laboral por Área* 148
Tabla 81. *Descripción General de Cargos* 150
Tabla 82. *Ficha de Cargo: Líder de Experiencia del Cliente* 153
Tabla 83. *Ficha de Cargo: Entrenador de Sala* 155
Tabla 84. Ficha de Cargo: Técnico de Mantenimiento 156
Tabla 85. *Modelo de Ficha de Evaluación de Desempeño* 158
Tabla 86. *Criterios de Evaluación de Desempeño* 159
Tabla 87. *Escala de Calificación y Decisión de Incentivos* 160
Tabla 88. *Formato de Firma de Evaluación* 160
Tabla 89. *Resumen Ejecutivo de la Gestión Financiera* 161
Tabla 90. *Supuestos y Parámetros de la Proyección 2027-2029* 162
Tabla 91. *Costos Iniciales de Inversión y Estructura de Financiamiento* 163
Tabla 92. *Proyección de Ingresos: Membresía 1 Mes (P1)* 163
Tabla 93. *Proyección de Ingresos: Membresía 3 Meses (P2)* 164
Tabla 94. *Proyección de Ingresos: Membresía 12 Meses (P3)* 164
Tabla 95. *Costos e Ingresos de Cafetería* 164
Tabla 96. *Costos e Ingresos de Suplementos* 164
Tabla 97. *Ingresos totales* 165
Tabla 98. *Detalle de Costos Fijos Mensuales* 165
Tabla 99. *Cálculo del Punto de Equilibrio: 6 Fuentes de Ingresos* 166
Tabla 100. *Datos para el Gráfico del Punto de Equilibrio* 167
Tabla 101. *Estado de Resultados Proyectado: 3 Años, 3 Escenarios* 168
Tabla 102. *Servicio de Deuda y Flujo de Caja* 168
Tabla 103. *Detalle de costos fijos incrementales mensuales* 175
Tabla 104. *Flujos de efectivo operativos del proyecto (2027-2029)* 176
Tabla 105. *Flujo terminal del proyecto (2029)* 177
Tabla 106. *Flujo de efectivo del proyecto por año* 177
Tabla 107. *Indicadores de evaluación del proyecto* 177
Tabla 108. *Flujos de efectivo del inversionista (2027-2029)* 178
Tabla 109. *Indicadores de evaluación del inversionista* 179
Tabla 110. *Inflación proyectada para Ecuador (2027-2029)* 180
Tabla 111. *Costos e ingresos bajo el escenario de riesgo* 180
Tabla 112. *Flujo de efectivo bajo el escenario de riesgo* 181
Tabla 113. *Resumen de indicadores financieros* 182

INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

La retención de clientes es un factor crítico para la rentabilidad de cualquier gimnasio: el costo de adquirir un nuevo cliente puede ser hasta seis veces mayor que el de retener a uno existente (Yi et al., 2020). Para el año 2023 se registraban en Cuenca aproximadamente 154 gimnasios en funcionamiento (Malo Eljuri, 2023), lo que refleja un mercado cada vez más competitivo. Esta alta oferta ha llevado a que muchos establecimientos recurran a estrategias basadas en precios bajos y promociones frecuentes con el fin de captar clientes, lo que a largo plazo afecta la rentabilidad y la sostenibilidad de estos negocios.

Sin embargo, el precio no es el único factor determinante en la decisión de los usuarios; la calidad del servicio y la satisfacción del cliente influyen de manera significativa en su lealtad (Le et al., 2025). Comprender el comportamiento generacional puede permitir a los operadores de un gimnasio reevaluar y reforzar su programación para adaptarse a las necesidades cambiantes de sus usuarios.

Las diferentes cohortes generacionales (Generación Z, *Millennials*, Generación X y *Baby Boomers*) no solo difieren en su capacidad de gasto, sino también en sus motivaciones primarias, su relación con la tecnología y el tipo de experiencia que buscan en un gimnasio. Conocer estas diferencias permite diseñar estrategias de fidelización efectivas en las que el precio sea percibido como equilibrado respecto al valor recibido.

La motivación de esta investigación es aportar una propuesta práctica que ayude a Gimnasio de Cuenca a fidelizar clientes y mantener su competitividad sin depender exclusivamente de reducciones de precios o promociones.

En cuanto a su alcance, el estudio se centra en Gimnasio de Cuenca y su base de socios activos, con énfasis en el análisis comparativo del comportamiento entre las cuatro cohortes generacionales mencionadas. La investigación se limita a la información y los datos disponibles del gimnasio de estudio, por lo que sus hallazgos no pretenden generalizarse a la totalidad de la industria del *fitness* en Cuenca, dado que cada operador presenta condiciones particulares de mercado, infraestructura y segmento objetivo.

1.2 Planteamiento del Problema

A pesar de que Gimnasio de Cuenca cuenta con una base diversa de usuarios pertenecientes a distintas generaciones (*Baby Boomers*, Generación X, *Millennials* y Generación Z), en la práctica

no se han desarrollado estrategias de fidelización diferenciadas que respondan a los comportamientos, necesidades y expectativas particulares de cada grupo.

Esto ha provocado que el servicio mantenga un enfoque generalizado y homogéneo, sin considerar que cada cohorte valora aspectos distintos como el acompañamiento, la tecnología, la personalización, la socialización o la innovación.

A esta situación se suma un desafío crítico: el fenómeno del abandono del ejercicio. Tal como señala la literatura, entre el 40 % y el 65 % de las personas que inician un programa de entrenamiento abandonan dentro de los primeros seis meses (Gjestvang et al., 2023), y este comportamiento también se refleja en Gimnasio de Cuenca. La falta de acompañamiento, la ausencia de metas personalizadas y un enfoque centrado principalmente en ventas contribuyen a la insatisfacción y a la salida temprana de los usuarios, lo que incrementa la rotación y reduce la permanencia.

Como resultado, el gimnasio enfrenta baja fidelización, usuarios altamente sensibles al precio y una competencia creciente en su entorno. Las estrategias basadas únicamente en promociones y descuentos no han sido suficientes para retener a los clientes a largo plazo.

Por tanto, la problemática central del estudio es que Gimnasio de Cuenca no cuenta con estrategias de fidelización diseñadas en función del comportamiento y las preferencias específicas de sus distintos grupos generacionales, lo que afecta su capacidad para mantener clientes, fortalecer relaciones duraderas y competir de forma sostenible en un mercado cada vez más exigente.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un conjunto de estrategias de fidelización diferenciadas por cohorte generacional, fundamentado en la Teoría de la Autodeterminación (SDT), que contribuya a reducir en un 30 % la tasa de abandono de socios en los primeros tres meses de afiliación para el año 2027, como alternativa a la dependencia de las promociones basadas en precio.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. **Diagnóstico del comportamiento del cliente.** Determinar, mediante la encuesta de satisfacción aplicada a 237 socios activos de Gimnasio de Cuenca (marzo 2026), las diferencias motivacionales y el nivel de satisfacción de las Necesidades Psicológicas Básicas (Autonomía, Competencia, Relación Social) entre las cuatro cohortes generacionales, bajo el marco de la Teoría de la Autodeterminación (SDT).

2. **Análisis de las causas de insatisfacción.** Identificar y jerarquizar los principales factores de insatisfacción y percepción de valor que influyen en la intención de abandono, diferenciando su incidencia por cohorte generacional, mediante el análisis de las encuestas aplicadas a 237 clientes activos y 38 ex clientes de Gimnasio de Cuenca (marzo 2026).
3. **Cuantificación del abandono.** Establecer la tasa de abandono (churn) de socios en los primeros meses de afiliación e identificar las principales causas a partir de la encuesta aplicada a los 38 ex clientes de Gimnasio de Cuenca (marzo 2026).
4. **Formulación de la propuesta.** Formular un modelo de estrategias de retención, adaptado a las necesidades específicas de cada cohorte generacional, orientado a reducir en un 30 % la tasa de abandono de socios en los primeros tres meses de afiliación para el año 2027, en sustitución del modelo de promociones por precio como eje central de la propuesta de valor.

1.4 Marco Teórico

El marco teórico de este estudio sobre el comportamiento del consumidor de un gimnasio de la ciudad de Cuenca, con énfasis en la segmentación generacional, se fundamenta en modelos psicológicos que explican la adherencia al ejercicio y en teorías de *marketing* y consumo que justifican las diferencias por cohorte.

1.4.1 Fundamentos Psicológicos y Motivacionales del Ejercicio

El estudio de la fidelización en el *fitness* requiere comprender primero la motivación para la adherencia a largo plazo. La Teoría de la Autodeterminación (SDT) de Deci y Ryan es el modelo dominante para explicar este fenómeno. La SDT establece una distinción central entre la motivación intrínseca, entendida como el disfrute personal, el bienestar y la satisfacción que genera la actividad en sí misma, y la motivación extrínseca, asociada a factores externos como la imagen corporal o la pérdida de peso. Asimismo, señala que mientras la motivación extrínseca puede impulsar la inscripción inicial en un gimnasio, es la motivación intrínseca la que sostiene la persistencia en el ejercicio a largo plazo (Ryan y Deci, 2017).

Para que esta motivación intrínseca se desarrolle y se mantenga, el entorno del gimnasio debe satisfacer tres Necesidades Psicológicas Básicas: Autonomía (sentirse en control de las propias decisiones), Competencia (sentirse capaz de lograr los objetivos propuestos) y Relación Social (sentirse parte de una comunidad) (Ryan y Deci, 2017). Cuando estas tres necesidades se satisfacen, la motivación tiende a internalizarse y a sostenerse en el tiempo, en lugar de depender de factores externos como el precio o las promociones (Hagger y Chatzisarantis, 2008).

La retención también se ve influida por los patrones de comportamiento en las primeras etapas de la membresía: los cambios en la regulación motivacional de quienes recién inician un programa de entrenamiento son inestables y tienden a consolidarse, o a debilitarse, dentro de los primeros meses (Rodgers et al., 2010). A esto se suma que la adherencia sostenida a una conducta, como el ejercicio regular, depende en gran medida de que esta se convierta en un hábito automatizado; cuando ese proceso de habituación no se consolida, el riesgo de abandono aumenta considerablemente (Lally et al., 2010).

1.4.2 Comportamiento del Consumidor por Cohortes Generacionales

El comportamiento de consumo de servicios también está determinado por la pertenencia a un grupo social y generacional. La Teoría de la Identidad Social explica cómo las personas construyen parte de su identidad a partir de los grupos a los que pertenecen, lo cual influye en sus preferencias y en su sentido de pertenencia dentro de una comunidad (Tajfel y Turner, 1979). Este principio es directamente relevante para entender por qué la socialización y la comunidad son ejes de valor distintos para cada cohorte dentro de un gimnasio.

Complementariamente, la Teoría Generacional del Consumo sostiene que las experiencias históricas y sociales compartidas durante la formación de una generación, como los eventos, las tecnologías y los contextos económicos, moldean de forma duradera sus hábitos de consumo, sus expectativas de servicio y su relación con la tecnología (Schewe y Meredith, 2004). Esta teoría fundamenta por qué *Baby Boomers*, Generación X, *Millennials* y Generación Z requieren aproximaciones diferenciadas de fidelización, en lugar de un servicio homogéneo.

1.4.3 Fitness Híbrido y Digitalización

La digitalización ha transformado el comportamiento del consumidor en el sector *fitness*, obligando a los gimnasios a integrar componentes tecnológicos como parte de su propuesta de servicio. La evidencia reciente indica que la utilización de tecnología, mediante aplicaciones con funciones avanzadas y herramientas digitales de comunicación y seguimiento, facilita una comunicación más efectiva entre el gimnasio y sus clientes, y contribuye a construir relaciones más sólidas que favorecen la retención (Sadewa et al., 2025). La integración tecnológica, junto con la personalización del servicio, se identifica como una de las estrategias más eficaces para incrementar el valor percibido y la lealtad del cliente en un gimnasio, lo que resulta especialmente relevante para las cohortes más jóvenes, cuya relación con la tecnología es un componente central de su experiencia de consumo.

1.4.4 Valor Percibido, Confianza y Lealtad del Cliente en un Gimnasio

La literatura reciente sobre gestión de gimnasios señala que la calidad del servicio y la satisfacción del cliente son los principales determinantes de la fidelidad, con efectos directos y también indirectos a través del valor percibido y la imagen del gimnasio (Le et al., 2025). La confianza del cliente hacia el gimnasio actúa además como antecedente de la satisfacción, la lealtad y la disposición a aceptar ajustes de precio, lo que resulta especialmente relevante para un gimnasio que no compite con base en tarifas bajas (Tamayo-Fajardo et al., 2025).

1.5 Metodología

1.5.1 Enfoque y Tipo de Investigación

La presente investigación adopta un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) de tipo secuencial. Su alcance es descriptivo-correlacional y culmina en una propuesta aplicada de estrategias de fidelización diferenciadas por cohorte generacional.

1.5.2 Población y Muestra

Fase cualitativa inicial. La fase cualitativa inicial se basó en la construcción de perfiles generacionales a partir de las cuatro cohortes identificadas en la literatura (*Baby Boomers*, Generación X, *Millennials* y Generación Z; Dimock, 2019). Para ello, se realizaron cuatro entrevistas semiestructuradas a un representante por cohorte con el fin de identificar sus gustos, horarios de entrenamiento, puntos de dolor y objetivos. Esta información permitió construir un perfil (proto-persona) representativo de cada generación, como base para el planteamiento de estrategias de fidelización diferenciadas.

Fase cualitativa exploratoria. En una etapa posterior, se realizaron ocho entrevistas en profundidad adicionales a dos participantes por cohorte generacional, seleccionados mediante muestreo intencional, para profundizar en las motivaciones y percepciones de los clientes con miras al diagnóstico de mercado.

Clientes activos (fase cuantitativa). El tamaño de muestra se calculó mediante la fórmula estadística para poblaciones finitas, sobre una población de aproximadamente 2.800 clientes activos de Gimnasio de Cuenca, con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 7 %, lo que arrojó un tamaño mínimo requerido de 183 encuestas. Se recopilaron 237 encuestas válidas en la Sede 2 y la Sede 3, distribuidas entre las cuatro cohortes generacionales de la siguiente manera: Generación Z (n = 93), *Millennials* (n = 85), Generación X (n = 50) y *Baby Boomers* (n = 9), segmentadas conforme a las categorías del Pew Research Center (Dimock, 2019). Dado el tamaño reducido del grupo de *Baby Boomers* (n = 9), las conclusiones comparativas sobre esta cohorte deben interpretarse con precaución.

Ex clientes. Dada la mayor dificultad de acceso a esta población, se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia. La muestra quedó conformada por 38 ex clientes que respondieron voluntariamente un cuestionario digital; sus resultados se interpretan de forma descriptiva, sin pretensión de generalización estadística.

1.5.3 Instrumentos y Técnicas de Recolección

Se aplicó un cuestionario digital estructurado, con escalas de medición tipo Likert (1 a 5), construido con base en el marco de la Teoría de la Autodeterminación (SDT), que permitió medir la percepción de autonomía, competencia y relación social de los clientes. La técnica cualitativa utilizada fue la entrevista en profundidad y semiestructurada, mediante una guía flexible que permitió explorar las experiencias, motivaciones y percepciones de los participantes (Hernández-Sampieri et al., 2014).

1.5.4 Técnicas de Análisis

Los datos cuantitativos se procesaron mediante estadística descriptiva (medias, desviación estándar, mediana e intervalos de confianza al 95 %) y estadística inferencial, mediante el Análisis de Varianza unidireccional (ANOVA), para evaluar si existen diferencias estadísticamente significativas en la motivación y satisfacción entre las cuatro cohortes generacionales. Los datos cualitativos se analizaron mediante análisis de contenido temático, para identificar los ejes de valor específicos demandados por cada generación. Estos hallazgos sustentaron posteriormente el análisis FODA cualitativo y cuantitativo (matrices IFE y EFE), el mapa perceptual mediante Escalamiento Multidimensional (MDS) y la Matriz McKinsey-GE desarrollados en los capítulos siguientes.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

Este capítulo desarrolla el diagnóstico de Dirección Estratégica Empresarial de Gimnasio de Cuenca, organizado en cuatro talleres: el diagnóstico inicial de la empresa y sus objetivos por área, la gestión del talento humano y los recursos de la organización, las estrategias de captación y fidelización de clientes, y la definición de los objetivos estratégicos y el modelo de ventaja competitiva de Gimnasio de Cuenca.

2.1 Diagnóstico inicial de la empresa y sus objetivos por área

El módulo de Dirección Estratégica Empresarial se realiza con base en la información de un gimnasio de la ciudad de Cuenca, bajo el tema de tesis: Diseño de estrategias de fidelización basadas en el comportamiento generacional de los clientes de Gimnasio de Cuenca.

2.1.1 Indicadores de Gestión y Control Estratégico

Sector Industrial (SI). El sector industrial investigado corresponde a la industria *fitness*; la empresa es un gimnasio de la ciudad de Cuenca.

Modelo o concepto de Empresa (MC/E). El gimnasio es un centro de entrenamiento integral diseñado para mejorar la salud, la condición física y el bienestar emocional de las personas a través de programas accesibles, acompañamiento profesional y un ambiente cercano y motivador. Este modelo de empresa se basa en la venta de membresías o suscripciones y busca maximizar la rentabilidad a través de la captación de un gran número de clientes y la gestión de estrategias de fidelización para evitar el alto porcentaje de la tasa de abandono.

Segmento o nicho (S/N). El nicho de clientes que asiste al gimnasio está conformado por hombres y mujeres desde los 12 hasta los 80 años, abarcando desde la generación de los *Baby Boomers* hasta la Generación Z.

Portafolio (P/S). El portafolio del gimnasio se compone de servicios denominados membresías, vinculadas con el tiempo de uso de las instalaciones (desde 1 día hasta 12 meses), que incluyen el uso de máquinas de la zona de musculación, zona de *cardio* y diferentes clases grupales.

Irracionalidad del cliente. Los clientes compran las membresías impulsados por factores internos como la motivación o la salud, o externos como cambios físicos o la necesidad de conocer gente.

2.1.2 Áreas de la Empresa

A continuación, se detallan tres áreas de la empresa:

1. Atención al cliente (ventas).

2. Atención al cliente (entrenadores).
3. Marketing tradicional y digital.

2.1.3 Objetivos Específicos de Cada Área

1. Atención al cliente (ventas)

- Personal educado que reciba, informe y concrete la venta de membresías, en un porcentaje no menor al 40 % de las visitas informativas a membresías cerradas cada mes.
- Atención cordial y amable con los clientes para conseguir su satisfacción, llevando un control de la cordialidad del personal de ventas por medio de encuestas trimestrales de satisfacción del cliente.
- Eficacia operativa: manejo de quejas y requerimientos específicos de los clientes en tiempos no mayores a 24 horas, con un porcentaje de resolución superior al 90 % y manejo preciso de la información de clientes.

2. Atención al cliente (entrenadores)

- Entrenadores de piso o sala centrados en la calidad de atención y servicio a los clientes, pendientes de recibirlos e involucrarlos en la comunidad del gimnasio, dado que los entrenadores desempeñan un papel crucial en la retención de los clientes nuevos.
- El desempeño del entrenador deberá evaluarse cada 3 meses mediante la revisión del registro de interacciones con los clientes nuevos y el análisis de la tasa de abandono de los clientes que recibieron esta atención.
- Entrenadores profesionales y certificados de manera que brinden seguridad a los clientes; ellos deberán capacitarse como mínimo una vez por año para dar confianza al cliente y reducir las lesiones a porcentajes menores al 5 %.
- Personal capacitado para organizar los implementos del gimnasio y mantener limpio y ordenado su espacio de trabajo, quien al finalizar su turno entregará su lugar al siguiente turno y será evaluado por este, además de reportar defectos en las máquinas en un tiempo no mayor a 1 hora.

3. Marketing tradicional y digital

- Fortalecer el posicionamiento de la marca del gimnasio en la ciudad de Cuenca a través de un plan de *branding* interno (señalética, pantallas informativas, frases motivadoras y productos promocionales) y a través de redes sociales (videos de entrenamientos, testimonios, rutinas, *tips* de salud y participación de los entrenadores), con campañas trimestrales para elevar en un 40 % la exposición visual de la marca.

- Mejorar la comunicación con todos los segmentos generacionales del gimnasio con el propósito de asegurar que todos reciban y comprendan la información sobre anuncios, actividades grupales, eventos y promociones, a través de un sistema de comunicación digital y presencial integrado (redes sociales, notificación en una *app*, pantallas internas con anuncios visuales y mensajes verbales de todo el personal). Esta información deberá usarse de manera continua para lograr que el 90 % de los clientes se encuentren informados.
- Trimestralmente deberá hacerse una encuesta a los clientes para evaluar la comprensión, claridad y alcance de los mensajes.
- Diseñar y ejecutar campañas mensuales de clases grupales especiales, eventos temáticos y retos *fitness* para crear comunidad y aumentar la fidelización de los clientes en al menos un 20 % anual, de modo que el gimnasio no sea solo un lugar para entrenar, sino también un espacio de comunidad.

2.1.4 Políticas de Cada Objetivo

Se plantearán dos políticas por cada objetivo.

1. Atención al cliente (Ventas)

Objetivo 1: Personal educado que reciba, informe y concrete la venta de membresías, en un porcentaje no menor al 40 % de las visitas informativas a membresías cerradas cada mes.

- Política 1: Todo el personal de ventas debe completar un programa de capacitación inicial y anual sobre el portafolio de membresías, protocolos de recepción y técnicas de cierre de ventas, y es obligatorio alcanzar un porcentaje de cierre de visitas de al menos el 40 %.
- Política 2: Se establecerá un sistema de seguimiento obligatorio para registrar cada visita informativa, la información proporcionada y el resultado de la venta (cerrada/no cerrada).

Objetivo 2: Atención cordial y amable a los clientes para lograr su satisfacción y llevar un control de la cordialidad del personal de ventas por medio de encuestas trimestrales de satisfacción del cliente.

- Política 1: La cordialidad y amabilidad en la interacción con los clientes son un requisito de desempeño no negociable y serán evaluadas trimestralmente a través de encuestas de satisfacción específicas para el área de ventas.
- Política 2: Todo el personal de ventas debe aplicar un saludo estandarizado y un cierre de interacción que incluya la pregunta de satisfacción, con el fin de promover un ambiente cercano y motivador.

Objetivo 3: Eficacia operativa: gestión de quejas y requerimientos específicos de los clientes en tiempos no mayores a 24 horas con un porcentaje de resolución superior al 90 % y manejo preciso de información de clientes.

- Política 1: Cualquier queja o requerimiento específico de un cliente debe ser registrado inmediatamente en el sistema y se garantizará una respuesta formal al cliente en un plazo máximo de 24 horas, con el objetivo de lograr una resolución superior al 90 %.
- Política 2: Se implementará un protocolo de manejo preciso de la información de clientes que exige la verificación doble de los datos (ej. al momento de la venta y al registrar un requerimiento) y la protección de su privacidad.

2. Atención al cliente (Entrenadores)

Objetivo 1: Entrenadores de piso o sala centrados en la calidad de atención y servicio a los clientes, pendientes de recibirlos e involucrarlos en la comunidad del gimnasio, dado que los entrenadores desempeñan un papel fundamental en la retención de los clientes nuevos.

- Política 1: Los entrenadores tienen la obligación de recibir activamente a todos los clientes con especial atención a los clientes nuevos: saludarlos, presentarse, generar interacciones de bienvenida y orientarlos en el uso de las instalaciones, lo cual será evaluado mediante el registro de interacciones y la tasa de abandono de los clientes en los primeros tres meses.
- Política 2: Se establecerán reuniones de equipo mensuales para compartir estrategias de involucramiento en la comunidad del gimnasio y se reconocerá al entrenador con la mayor tasa de retención de clientes nuevos por trimestre.

Objetivo 2: Entrenadores profesionales y certificados que brinden seguridad a los clientes; deberán capacitarse como mínimo una vez por año para dar confianza al cliente y reducir las lesiones a porcentajes menores al 5 %.

- Política 1: Es requisito indispensable que todos los entrenadores mantengan una certificación profesional activa y se comprometan a una capacitación mínima anual; su cumplimiento será verificado para asegurar la confianza del cliente y reducir la incidencia de lesiones a menos del 5 %.
- Política 2: Se realizará un registro obligatorio y detallado de todas las lesiones de los clientes para identificar patrones y la necesidad de capacitación adicional, con el fin de garantizar la seguridad y el acompañamiento profesional.

Objetivo 3: Personal capacitado para organizar los implementos del gimnasio y mantener limpio y ordenado su espacio de trabajo, que, al finalizar su turno, entregue su espacio de trabajo al personal del siguiente turno, que lo evaluará; además, deberá reportar defectos en las máquinas en un tiempo no mayor a 1 hora.

- Política 1: Cada entrenador es responsable de la limpieza, el orden y la organización de su espacio de trabajo y de los implementos antes de finalizar su turno, y su cumplimiento será verificado mediante una entrega formal al compañero entrante.

- Política 2: Cualquier defecto o necesidad de mantenimiento en las máquinas debe ser reportado inmediatamente a través del sistema designado, en un tiempo no mayor a 1 hora desde su detección.

3. Marketing tradicional y digital

Objetivo 1: Fortalecer el posicionamiento de la marca del gimnasio en la ciudad de Cuenca a través de un plan de *branding* interno (señalética, pantallas informativas, frases motivadoras y productos promocionales) y a través de redes sociales (videos de entrenamientos, testimonios, rutinas, *tips* de salud y participación de los entrenadores), con campañas trimestrales para elevar en un 40 % la exposición visual de la marca.

- Política 1: Se ejecutará trimestralmente una campaña integral de *branding*, la cual debe incluir la actualización de señalética y contenido motivador interno, y una campaña simultánea en redes sociales que involucre al equipo de entrenadores, con el objetivo de aumentar la exposición visual de la marca en un 40 %.
- Política 2: Todo el contenido de redes sociales (videos, testimonios, *tips*) debe ser coherente con el concepto de la empresa y debe ser aprobado por la persona responsable antes de su publicación para mantener la consistencia del posicionamiento de la marca.

Objetivo 2: Mejorar la comunicación con todos los segmentos generacionales del gimnasio con el propósito de asegurar que todos reciban y comprendan la información sobre anuncios, actividades grupales, eventos y promociones, a través de un sistema de comunicación digital y presencial integrado (redes sociales, notificación en una *app*, pantallas internas con anuncios visuales y mensajes verbales de todo el personal). Esta información deberá usarse de manera continua para lograr que el 90 % de los clientes se encuentren informados.

- Política 1: Se debe emplear un sistema de comunicación integrado que incluya al menos tres canales (digital, *app* y presencial) para todo anuncio o promoción, asegurando la

cobertura de todos los segmentos generacionales (*Baby Boomers*, Generación X, *Millennials* y Generación Z).

- Política 2: Se realizará una encuesta trimestral obligatoria para evaluar la comprensión, claridad y alcance de los mensajes, y se ajustarán los canales de comunicación si el porcentaje de clientes informados es inferior al 90 %.

Objetivo 3: Diseñar y ejecutar campañas mensuales de clases grupales especiales, eventos temáticos y retos *fitness* para crear comunidad y aumentar la fidelización de los clientes en al menos un 20 % anual, de modo que el gimnasio no sea solo un lugar para entrenar, sino también un espacio de comunidad.

- Política 1: El área de *Marketing* debe planificar y ejecutar un mínimo de una campaña mensual enfocada en la creación de comunidad (clases especiales, retos *fitness* o eventos temáticos), que promueva el bienestar emocional y la conexión entre los clientes.
- Política 2: La efectividad de las campañas y eventos será medida mediante el análisis de la tasa de fidelización, con la expectativa de lograr un aumento anual de al menos el 20 %.

2.1.5 Estrategias

Se proponen tres estrategias por cada objetivo específico.

1. Atención al Cliente (Ventas)

Objetivo 1: Personal educado que reciba, informe y concrete la venta de membresías, en un porcentaje no menor al 40 % de las visitas informativas a membresías cerradas cada mes.

Tabla 1. *Atención al Cliente (Ventas): Cierre de Ventas*

Estrategia	**Explicación**
Estrategia 1: Certificación "Experto en Membresías".	Establecer una certificación interna obligatoria que el personal debe aprobar anualmente. Esta garantiza que todos conozcan a fondo el portafolio, protocolos de recepción y técnicas de cierre, impactando directamente en la meta del 40 % de cierre de venta.
Estrategia 2: Sistema de Seguimientos de potenciales clientes.	Implementar un sistema de gestión de relaciones con el cliente para registrar cada visita informativa, la información entregada, y el resultado final. Esto permite un seguimiento del potencial cliente y no permitirá que se pierdan las oportunidades de venta.

Estrategia	**Explicación**
Estrategia 3: Incentivo por Resultado.	Crear un sistema de bonos o incentivos basado exclusivamente en el porcentaje de cierre de ventas que supere el 40 %. Esto motiva al equipo a aplicar activamente las técnicas aprendidas y a maximizar la conversión de visitas a ventas cerradas.

Objetivo 2: Atención cordial y amable a los clientes para lograr su satisfacción y llevar un control de la cordialidad del personal de ventas por medio de encuestas trimestrales de satisfacción del cliente.

Tabla 2. *Atención al Cliente (Ventas): Cordialidad y Satisfacción*

Estrategia	**Explicación**
Estrategia 1: Protocolo "Sonrisa y Saludo".	Establecer un protocolo estandarizado de saludo y despedida cordial, amable y motivador para todas las interacciones con el cliente, enfatizando que la amabilidad es un requisito de desempeño no negociable.
Estrategia 2: Encuesta Micro al Cierre de Interacción.	Incorporar una pregunta muy corta de satisfacción sobre la cordialidad del personal inmediatamente después de cada interacción de ventas o informativa, complementando las encuestas trimestrales. Esto ofrece *feedback* en tiempo real sobre la calidad de la atención.
Estrategia3: Evaluación 360° de Cordialidad.	Incluir la evaluación de cordialidad y actitud (por parte del jefe de área, compañeros y clientes mediante encuestas) como un criterio de evaluación trimestral con peso en la calificación de desempeño del vendedor.

Objetivo 3: Eficacia operativa: gestión de quejas y requerimientos específicos de los clientes en tiempos no mayores a 24 horas con un porcentaje de resolución superior al 90 % y manejo preciso de información de clientes.

Tabla 3. *Atención al Cliente (Ventas): Eficacia Operativa*

Estrategia	**Explicación**
Estrategia 1: Sistema "Alerta 24H".	Implementar un sistema de registro automático de quejas y requerimientos que genere una alerta inmediata al responsable de área para garantizar que la respuesta formal al cliente no exceda las 24 horas.
Estrategia 2: Protocolo de Doble Verificación de Datos.	Establecer la obligación de verificar dos veces la información del cliente (ej. al momento de registrar la venta y al registrar un requerimiento). Esto asegura la precisión de los datos y protege la privacidad, cumpliendo con el manejo preciso de la información.
Estrategia 3: Comité de Resolución 90+.	Crear un pequeño comité operativo que revise semanalmente todas las quejas registradas, analice las causas de las no-resoluciones y establezca acciones correctivas para mantener el porcentaje de resolución superior al 90 %.

2. Atención al Cliente (Entrenadores)

Objetivo 1: Entrenadores de piso o sala centrados en la calidad de atención y servicio a los clientes, pendientes de recibirlos e involucrarlos en la comunidad del gimnasio, dado que los entrenadores desempeñan un papel fundamental en la retención de los clientes nuevos.

Tabla 4. *Atención al Cliente (Entrenadores): Calidad de Servicio*

Estrategia	**Explicación**
Estrategia 1: Indicador de Desempeño: Tasa de Abandono (TDA).	El desempeño del entrenador se evaluará trimestralmente utilizando directamente la Tasa de Abandono de los clientes nuevos que atendió. Si la TDA es alta, se requerirá capacitación o ajustes en la interacción.
Estrategia 2: "Ruta de Bienvenida" Obligatoria.	Formalizar la obligación de recibir activamente a los clientes nuevos, hacerles un recorrido, presentarse y orientarlos en el uso de las instalaciones, asegurando su involucramiento inicial en la comunidad del gimnasio.

Estrategia	Explicación
Estrategia 3: Reconocimiento "Líder en Retención".	Crear un programa de reconocimiento trimestral para el entrenador con la mayor tasa de retención de clientes nuevos. Esto motiva a generar interacciones de bienvenida y servicio de alta calidad.

Objetivo 2: Entrenadores profesionales y certificados que brinden seguridad a los clientes; deberán capacitarse como mínimo una vez por año para dar confianza al cliente y reducir las lesiones a porcentajes menores al 5 %.

Tabla 5. *Atención al Cliente (Entrenadores): Certificación y Seguridad*

Estrategia	Explicación
Estrategia 1: Control Anual de Certificaciones.	Establecer un sistema de control para verificar que todos los entrenadores mantengan su certificación profesional activa y se comprometan con la capacitación mínima anual requerida, como requisito obligatorio.
Estrategia 2: Sistema de Registro Detallado de Lesiones (RDL).	Implementar un registro obligatorio y detallado de todas las lesiones ocurridas en la sala, para identificar patrones, áreas de riesgo o la necesidad de capacitación específica, buscando mantener el porcentaje de lesiones por debajo del 5 %.
Estrategia 3: Talleres de Refuerzo Preventivo.	Si el porcentaje de lesiones se acerca al 5 %, se activarán talleres de capacitación de refuerzo inmediato, enfocados en temas de seguridad y técnica, garantizando que el *staff* brinde la confianza necesaria al cliente.

Objetivo 3: Personal capacitado para organizar los implementos del gimnasio y mantener limpio y ordenado su espacio de trabajo, que, al finalizar su turno, entregue su espacio de trabajo al personal del siguiente turno, que lo evaluará; además, deberá reportar defectos en las máquinas en un tiempo no mayor a 1 hora.

Tabla 6. *Atención al Cliente (Entrenadores): Organización del Espacio*

Estrategia	**Explicación**
Estrategia 1: Protocolo de "Entrega-Recepción" de Turno.	Formalizar la entrega del puesto de trabajo del entrenador saliente al entrenador entrante, incluyendo una evaluación rápida de limpieza, orden de implementos y estado de las máquinas, como requisito para dar por finalizado su turno.
Estrategia 2: Sistema de Reporte "Fallo Rápido" (Máquinas).	Implementar un sistema digital accesible (ej. código QR) para que los defectos en las máquinas sean reportados inmediatamente a su supervisor, garantizando que el reporte se genere en un tiempo no mayor a 1 hora desde su detección.
Estrategia 3: Responsabilidad por Zona Asignada.	Asignar zonas específicas de la sala a cada entrenador por turno. Esto establece una clara responsabilidad en la organización, limpieza y cuidado de los implementos de esa zona, haciendo más efectiva la evaluación de la entrega de turno.

3. Marketing Tradicional y Digital

Objetivo 1: Fortalecer el posicionamiento de la marca del gimnasio en la ciudad de Cuenca a través de un plan de *branding* interno (señalética, pantallas informativas, frases motivadoras y productos promocionales) y a través de redes sociales (videos de entrenamientos, testimonios, rutinas, *tips* de salud y participación de los entrenadores), con campañas trimestrales para elevar en un 40 % la exposición visual de la marca.

Tabla 7. *Marketing Tradicional y Digital: Posicionamiento de Marca*

Estrategia	**Explicación**
Estrategia 1: Calendario "Doble Impacto".	Establecer un calendario que obligue la ejecución de campañas trimestrales integrales que combinen siempre acciones de *branding* interno (actualización de señalética, pantallas) con publicaciones digitales. Esto maximiza la exposición visual de la marca en un 40 %.

Estrategia	**Explicación**
Estrategia 2: Responsable Aprobación de Contenido.	Delegar una figura para aprobar todo el contenido digital (videos, testimonios, *tips*) antes de su publicación. Esto garantiza la coherencia con el concepto de la empresa y mantiene la consistencia del posicionamiento.
Estrategia 3: Participación Obligatoria del *Staff*.	Incluir la participación de los entrenadores como un requisito fijo en el 50 % del contenido de las redes sociales para aumentar la credibilidad y humanizar la marca.

Objetivo 2: Mejorar la comunicación con todos los segmentos generacionales del gimnasio con el propósito de asegurar que todos reciban y comprendan la información sobre anuncios, actividades grupales, eventos y promociones, a través de un sistema de comunicación digital y presencial integrado (redes sociales, notificación en una *app*, pantallas internas con anuncios visuales y mensajes verbales de todo el personal). Esta información deberá usarse de manera continua para lograr que el 90 % de los clientes se encuentren informados.

Tabla 8. *Marketing Tradicional y Digital: Comunicación Generacional*

Estrategia	**Explicación**
Estrategia 1: Sistema de Comunicación 360°.	Se debe emplear un sistema de comunicación integrado que incluya al menos tres canales (digital, *app* y presencial) para todo anuncio o promoción, asegurando la cobertura de todos los segmentos generacionales (*Baby Boomers*, Generación X, *Millennials* y Generación Z).
Estrategia 2: Encuesta de Alcance y Comprensión.	Se realizará una encuesta trimestral obligatoria para evaluar la comprensión, claridad y alcance de los mensajes, y se ajustarán los canales de comunicación si el porcentaje de clientes informados es inferior al 90 %.
Estrategia 3: Capacitación "Mensaje Único".	Capacitar a todo el personal (recepción, entrenadores, limpieza) para que puedan comunicar verbalmente los anuncios clave de manera uniforme y correcta, garantizando que el mensaje llegue a todos.

Objetivo 3: Diseñar y ejecutar campañas mensuales de clases grupales especiales, eventos temáticos y retos *fitness* para crear comunidad y aumentar la fidelización de los clientes en al menos un 20 % anual, de modo que el gimnasio no sea solo un lugar para entrenar, sino también un espacio de comunidad.

Tabla 9. *Marketing Tradicional y Digital: Fidelización mediante Eventos*

Estrategia	**Explicación**
Estrategia 1: Calendario Anual de Eventos Fijos.	El área de *Marketing* debe planificar y ejecutar un mínimo de una campaña mensual enfocada en la creación de comunidad (clases especiales, retos *fitness* o eventos temáticos), que promueva el bienestar emocional y la conexión entre los clientes.
Estrategia 2: Medición de Asistencia a Eventos.	La efectividad de las campañas y eventos será medida mediante el análisis de la tasa de fidelización, con la expectativa de lograr un aumento anual de al menos el 20 %.
Estrategia 3: Encuesta de Interés en Eventos.	Realizar una encuesta semestral para identificar los tipos de eventos y actividades que más interesan a los clientes por segmento generacional, garantizando que la inversión en eventos sea relevante para la fidelización.

2.2 Gestión del talento humano y los recursos de la organización

El gimnasio en estudio de la ciudad de Cuenca cuenta con diferentes recursos, como el talento humano, los recursos materiales y los recursos no materiales.

2.2.1 Talento humano

- Personal de atención al cliente.
- Entrenadores.
- Instructores.
- Personal de limpieza.
- Asistente contable.

Reclutamiento:

- Anuncios en las redes sociales del gimnasio.

- Gremios.
- Se recluta de la competencia.

Seleccionamiento:

- Revisión de CV: estudios, experiencia, tiempo de permanencia en trabajos anteriores, revisión de la página de la Función Judicial y de la Fiscalía.
- Verificación de referencias de trabajos anteriores.
- Entrevista presencial con el gerente y supervisor.

Capacitación:

- Capacitación constante al personal de atención al cliente en ventas, comunicación y resolución de conflictos.
- Certificaciones a los entrenadores sobre diferentes temas, como entrenamiento para mujeres, nutrición y entrenamiento personal.
- Capacitación al personal de limpieza sobre seguridad y salud ocupacional.

2.2.2 Recursos Materiales

Activos Fijos:

- Máquinas de musculación de peso libre y de placas, que sirven para la ejecución del trabajo de los diferentes grupos musculares.
- Máquinas de *cardio*, que sirven para el trabajo del sistema cardiovascular, pérdida de peso y en general para mejorar la salud.
- Computadoras que sirven para los diferentes trabajos diarios: sistemas de membresías, sistema contable, manejo de audio, manejo de *app*.
- Pantallas, cuyo uso es informar actividades del gimnasio, alianzas con marcas, mostrar rutinas y uso de máquinas.
- La infraestructura, indispensable para el funcionamiento de la empresa.

Activos Intangibles:

- Reputación corporativa.
- La marca se encuentra registrada; el reto es consolidar su posicionamiento, en primer lugar, en la ciudad de Cuenca.
- Incrementar las alianzas estratégicas con marcas que agreguen valor al gimnasio.
- Cartera de clientes o base de datos depurada con información valiosa, como edad, datos de contacto, género, domicilio, etc.

2.2.3 Recursos No Materiales

Tabla 10. *Recursos No Materiales: Sistemas Tecnológicos de Gestión*

N.º	Nombre del Sistema	Descripción y Función Principal
1	Sistema de Gestión de Socios (*CRM* / *Member Management Software*).	Es la base de datos central. Sirve para gestionar las membresías, registrar los pagos, controlar los accesos (torniquetes) y hacer seguimiento automático de los vencimientos de contratos.
2	Plataforma de Reservas y Horarios (*Booking System*).	Sistema que permite a los clientes reservar su cupo en clases grupales. Sirve para optimizar la ocupación, evitar el *overbooking* y mejorar la experiencia del usuario.
3	Software de Medición y Seguimiento (*Fitness Tracker*).	Sistema que registra y almacena el progreso físico del cliente (mediciones corporales, resultados de pruebas de fuerza, *benchmarks*). Sirve para personalizar los entrenamientos, demostrar resultados y aumentar la motivación y retención del cliente.
4	Programa de Referidos y Recompensas (Incentivos).	Un sistema metodológico y tecnológico para incentivar a los clientes actuales a traer nuevos socios y premiar la lealtad (descuentos, meses gratis, *merchandising*). Sirve para reducir los costos de adquisición de clientes.
5	Sistema de Comunicación Automatizada (*Marketing Automation*).	*App* que permite enviar mensajes automáticos y personalizados a través de notificaciones a *smartphones*. Sirve para recordar a los clientes su clase, felicitarles por su cumpleaños o notificarles sobre la renovación de su membresía.
6	Sistema de Facturación e Inventario (Punto de Venta, POS).	Para la venta de suplementos y productos de cafetería. Gestiona las ventas minoristas, emite facturas electrónicas de productos (suplementos, *snacks*, bebidas) y controla el inventario en tiempo real. Sirve para evitar pérdidas y gestionar el reabastecimiento de *stock*.

N.º	Nombre del Sistema	Descripción y Función Principal
7	Software de Contabilidad (*Accounting Software*).	Sistema diseñado para el registro de transacciones, la elaboración de balances, estado de resultados, y la conciliación bancaria. Sirve para asegurar el cumplimiento fiscal y tomar decisiones financieras informadas.
8	Módulo de Gestión de Activos Fijos (*Asset Management*).	Un sistema o módulo para registrar y hacer seguimiento a la vida útil y el mantenimiento de la maquinaria del gimnasio. Sirve para calcular la depreciación de los equipos y planificar reemplazos.

2.3 Estrategias de captación y fidelización de clientes

2.3.1 Captación de Clientes

A continuación, se describen cuatro estrategias de captación de clientes para el Gimnasio de Cuenca:

1. Reparto de tarjetas o *flyers* en puntos estratégicos de la zona donde se encuentra el gimnasio, para dar a conocer sus servicios y horarios, con una semana de uso gratuito de las instalaciones como incentivo.
2. Crear una aplicación que se difunda por redes sociales de manera que los clientes potenciales puedan descargar un código QR y obtener beneficios como accesos gratis, material POP, etc.
3. Beneficios en la membresía de un cliente del gimnasio por referir a un cliente potencial.
4. Realizar una campaña en una fecha especial como *Black Friday* con un precio especial y cupos limitados para crear expectativa.

2.3.2 Repetición de Compra

- Conseguir que el cliente se sienta parte del gimnasio con una atención del personal amable, diligente y respetuosa.
- Ofrecer instalaciones siempre limpias y ordenadas de manera que el cliente se sienta bien atendido.
- Cumplir eficientemente con los servicios que el gimnasio ofrece a los clientes, por ejemplo: Wi-Fi, duchas con agua caliente, clases grupales profesionales y puntuales, horarios de atención.
- Satisfacer las necesidades, requerimientos y quejas de manera diligente.

2.3.3 Estrategias Relacionales

- Crear sistemas donde los clientes acumulen puntos por sus compras de membresías y productos de cafetería que luego pueden canjear por descuentos, productos o servicios exclusivos.
- Construir comunidad a través de eventos periódicos, como salidas grupales en bicicletas, competencias, retos, brunch, etc.
- Construir familiaridad entre los clientes y el personal, usando estrategias como tratar a los clientes por su nombre y conversaciones cortas con los clientes mostrando interés por sus situaciones personales.
- Monitorear la asistencia de los clientes y, si un cliente deja de asistir, enviarle un mensaje personalizado preguntando si todo está bien o si necesita ayuda para volver.

2.3.4 Estrategias de Vinculación

- Mantener el precio inicial a los clientes asiduos.
- Ser flexibles con los requerimientos de los clientes de manera que se sientan importantes, escuchados y apoyados.
- Entrenadores que revisen el progreso de los clientes y muestren interés por sus avances.
- Entrenadores certificados y respetuosos que transmitan a los clientes confianza en su profesionalismo.

2.4 Definición de los objetivos estratégicos y modelo de ventaja competitiva

2.4.1 Objetivos Estratégicos

Se seleccionaron 10 objetivos estratégicos y se proponen tres estrategias para cada uno, cada una con su indicador de éxito y plazo de implementación.

1. Participación de Mercado

Objetivo: Captar clientes de la competencia y atraer a nuevos usuarios de gimnasios.

- Atención a nichos desatendidos. Desarrollar un programa de acompañamiento pos-lesión o posoperatorio en alianza con fisioterapeutas de Cuenca, dirigido a *Baby Boomers* y Generación X. Indicador: elevar la participación de *Baby Boomers* y Generación X en la base activa del 24,9 % actual a un 30 % hacia 2027, y que al menos el 20 % de las nuevas membresías mensuales provenga de este nicho a través del programa. Plazo: implementación en el primer semestre de 2027; meta de participación evaluada a cierre de 2027.

- Alianzas estratégicas. Cerrar convenios corporativos o con universidades locales (ej. Universidad de Cuenca, Universidad del Azuay), ofreciendo tarifas con descuento a sus empleados o estudiantes. Indicador: 5 % de la base activa proveniente de convenios al cierre de 2027. Plazo: 2027.
- Ofertas de traslado. Ofrecer un descuento agresivo (50 % en la primera mensualidad) a clientes que presenten una membresía activa vigente de un gimnasio competidor. Indicador: 5 % de conversiones mensuales por esta vía. Plazo: permanente desde el lanzamiento.

2. Incremento de Ventas

Objetivo: Incrementar el gasto por cliente y generar ingresos a partir de nuevos productos y servicios.

- Venta cruzada. Incluir en toda membresía nueva un paquete introductorio de 3 sesiones de entrenamiento semi-personal, más la creación de una ficha detallada de su estado inicial de entrenamiento (inbody). Indicador: 100 % de clientes nuevos con ficha inbody registrada en su primera semana. Plazo: permanente desde el ingreso del cliente.
- Fidelización por segmentos. Mantener la estructura de membresía (Básico, *Premium*, VIP) y activar una campaña trimestral de upgrade dirigida a los socios con mayor antigüedad, enfocada en beneficios como zona húmeda y clases exclusivas. Indicador: 8 % de la base activa migra a un plan superior por año. Plazo: revisión trimestral, meta anual.
- Venta de productos relacionados. Consolidar la oferta de cafetería (*smoothies*, *snacks* saludables) de alto margen y de *merchandising* de marca (*shakers*, camisetas, *hoodies*) como ingreso complementario. Indicador: ingreso por productos relacionados equivalente al 5 % del ingreso total mensual. Plazo: meta a alcanzar en 2027.

3. Rentabilidad

Objetivo: Reducir costos operativos y maximizar la eficiencia de los ingresos existentes.

- Optimización de horarios y recursos. Ajustar la dotación de personal (recepción, entrenadores) y el uso de recursos (luces, zona húmeda) según los datos de afluencia de clientes por franja horaria. Indicador: reducir el gasto en recursos variables (energía, agua) en un 8 % respecto al gasto actual, sin incrementar quejas formales registradas en recepción. Plazo: 2027.
- Gestión de rotación de servicios. Identificar y eliminar clases grupales que consistentemente tienen baja asistencia, reemplazándolas por clases con mayor

demanda y potencial de cupo. Indicador: elevar la ocupación promedio de clases grupales a un 65 %. Plazo: revisión trimestral, meta a 2027.

- Reducción de la tasa de abandono. Implementar la Estrategia Relacional Proactiva (monitoreo de asistencia, creación de comunidad) para retener clientes, activando contacto personalizado cuando un cliente lleve 7 días sin asistir. Indicador: reducir la tasa de abandono en los primeros 3 meses en un 30 %. Plazo: 2027.

4. Crecimiento

Objetivo: Sentar las bases para la expansión de la empresa.

- Inversión en capacidad tecnológica. Invertir en *software* CRM o de gestión de gimnasios para automatizar reservas, pagos y comunicaciones, liberando tiempo del personal para el servicio al cliente en las 3 sedes. Indicador: reducir en un 20 % el tiempo de personal dedicado a tareas administrativas. Plazo: implementación durante 2027.
- Consolidación y rentabilización de sedes. Enfocar los recursos en elevar la ocupación y eficiencia de las 3 sedes actuales antes de evaluar una cuarta ubicación. Indicador: sostener el crecimiento de membresías recurrentes en 30 % acumulado (aproximadamente 10 % anual) para el período 2027-2029; reevaluación de una posible cuarta sede solo si se supera el 90 % de capacidad instalada combinada. Plazo: 2027-2029.
- Desarrollo de talento humano. Crear un plan de capacitación formal y línea de ascenso para entrenadores clave, asegurando la calidad del servicio y preparando liderazgo interno para futuras sedes. Indicador: cubrir al menos el 50 % de futuras posiciones de coordinación con talento interno ascendido. Plazo: primera promoción interna en 2028.

5. Ventajas Competitivas

Objetivo: Crear cualidades que los competidores no puedan igualar o imitar fácilmente.

- Experiencia. Consolidar un estándar de infraestructura y servicio (entrega de toallas, zona húmeda, parqueadero amplio y seguro) que exige una inversión de capital fija difícil de replicar rápidamente por competidores de menor escala. Indicador: mantener disponibilidad al 100 % de los servicios complementarios durante todo el horario operativo, con cero incidentes de mantenimiento no resueltos en 48 horas. Plazo: medición trimestral, sostenido 2027-2029.
- Certificaciones del personal. Exigir certificación anual renovable en especialidades de nicho (rehabilitación, tercera edad, entrenamiento funcional) al 100 % del personal técnico, elevando el costo de imitación para competidores que compiten por precio.

Indicador: reducir la tasa de lesiones reportadas en sala a menos del 5 % anual. Plazo: certificación anual, meta evaluada cada diciembre.

- Modelo híbrido (físico/digital). Ofrecer rutinas grabadas o en vivo con los entrenadores del gimnasio, exclusivas para clientes activos, extendiendo el valor de la membresía fuera de las instalaciones. Indicador: 40 % de la base activa usa el contenido digital al menos una vez por semana. Plazo: lanzamiento en 2027, meta de adopción a 12 meses.

6. Posicionamiento

Objetivo: Establecer una imagen mental clara y ventajosa del gimnasio en la mente del consumidor, diferenciándose de la competencia.

- Enfoque "*premium* accesible". Posicionar el gimnasio como la opción que ofrece equipos de alta gama e infraestructura impecable, con una tarifa de membresía dentro del rango de la competencia *premium*, no por debajo, ya que la diferenciación se sostiene en el servicio y no en el precio. Indicador: mantener la tarifa de membresía dentro del ±5 % del promedio de competidores *premium* identificados en la ciudad, sustentando la percepción de valor mediante superioridad en infraestructura y servicio. Plazo: revisión de *pricing* comparativo semestral.
- Posicionamiento basado en resultados. Centrar toda la comunicación y el *marketing* en historias de éxito verificables de los clientes (testimonios, fotos de antes/después), vendiendo transformación y no solo acceso a equipos. Indicador: publicar al menos 2 casos de transformación verificados por mes en canales digitales. Plazo: desde el primer trimestre de 2027, de forma continua.
- Alianzas con profesionales de la salud. Posicionar al gimnasio como un "Centro de Bienestar Integral" mediante alianzas con fisioterapeutas y nutricionistas de Cuenca para ofrecer talleres y servicios especializados. Indicador: realizar al menos 4 talleres conjuntos al año con estos aliados. Plazo: 2027, con seguimiento anual.

7. Reputación Corporativa

Objetivo: Construir confianza y una imagen positiva como miembro activo y responsable de la comunidad de Cuenca.

- Responsabilidad social. Organizar o patrocinar eventos benéficos locales (carreras 5K, retos, concursos) para una causa social, mostrando el compromiso de la marca con la ciudad. Indicador: 2 eventos ejecutados por año, con participación mínima de 50 socios por evento. Plazo: 2027, calendario semestral.

- Transparencia y respuesta pública. Implementar una política de respuesta obligatoria a todas las reseñas *online* (Google, Facebook, Instagram), sean positivas o negativas, en menos de 24 horas. Indicador: 100 % de reseñas respondidas dentro del plazo establecido. Plazo: vigente desde el primer trimestre de 2027, monitoreo mensual.
- Programa “Embajadores de éxito”. Identificar a miembros influyentes, respetados y con historias inspiradoras para que actúen como la cara pública del gimnasio en redes sociales y eventos. Indicador: al menos 6 piezas de contenido protagonizadas por embajadores publicadas al año. Plazo: primer embajador activo en el primer semestre de 2027.

8. Desarrollo de Marca

Objetivo: Definir y aplicar consistentemente los elementos que hacen única a la marca.

- Estandarización de la marca. Definir un manual de marca que dicte el tono de voz, el diseño visual (colores, tipografía) y su aplicación en uniformes, *flyers* y redes sociales. Indicador: 100 % de los puntos de contacto auditados cumplen el manual de marca. Plazo: manual finalizado en el primer trimestre de 2027; auditoría de cumplimiento semestral.
- Creación de un “sello de la casa”. Diseñar una metodología de entrenamiento o una clase grupal exclusiva, con nombre propio, que solo se ofrezca en el gimnasio. Indicador: al menos 1 sesión semanal de la clase insignia con ocupación superior al 70 %. Plazo: lanzamiento en el segundo trimestre de 2027.
- Narrativa de marca. Crear una historia de marca potente que explique el porqué del gimnasio y su concepto, e integrarla de forma consistente en todo el *marketing*. Indicador: narrativa presente en el 100 % de las piezas de comunicación institucional. Plazo: implementación en 2027.

9. Desarrollo de Nuevos Productos

Objetivo: Innovar constantemente la cartera de servicios para mantener el atractivo y generar nuevos flujos de ingresos.

- Plataforma de *fitness* digital. Lanzar una suscripción (incluida o de pago adicional) para miembros, con clases pregrabadas y planes de entrenamiento *online* para realizar en casa. Indicador: 25 % de la base activa registrada en la plataforma dentro del primer año. Plazo: lanzamiento en 2027, meta de adopción a 12 meses.
- Servicios de recuperación y bienestar. Potenciar los servicios de turco y piscina, ya disponibles en la Sede 3, mediante promoción activa y venta cruzada, complementados

con masajes deportivos de pago por uso en las 3 sedes. Indicador: ingreso mensual por estos servicios equivalente al 3 % del ingreso total. Plazo: campaña de promoción en 2027, meta de ingreso evaluada a fin de año.

- Espacios publicitarios. Comercializar espacios publicitarios en paredes estratégicas y en las pantallas del gimnasio a marcas relacionadas con la industria *fitness*. Indicador: al menos 3 contratos publicitarios activos simultáneamente. Plazo: primeros contratos cerrados en 2027.

10. Creación de Valor

Objetivo: Aumentar el valor percibido por el cliente sin necesariamente subir el precio, justificando la lealtad.

- Atención personalizada. Asignar a cada nuevo miembro un "Embajador de Bienestar" como único punto de contacto para dudas administrativas, reservas y consultas durante sus primeros 90 días. Indicador: reducir el abandono en el primer trimestre de afiliación (meta ya establecida: reducción del 30 % en 3 meses). Plazo: implementación desde el ingreso del cliente, medición trimestral.
- Charlas y talleres de expertos. Invitar a expertos locales (nutricionistas deportivos, psicólogos, chefs) a dar charlas exclusivas y gratuitas a los miembros. Indicador: 1 charla mensual con asistencia mínima de 20 socios. Plazo: calendario continuo desde 2027.
- Kit de bienvenida. Entregar un paquete de bienvenida al nuevo cliente con servicios clave gratuitos (zona húmeda, clases especiales) y un bono de descuento canjeable por suplementos. Indicador: 100 % de nuevos socios reciben el kit en su primera visita. Plazo: vigente desde el lanzamiento, sin fecha de fin.

2.4.2 Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva se entiende como la capacidad de una organización para generar un valor superior y sostenible frente a sus competidores, a partir de recursos y capacidades que resultan valiosos, poco comunes y difíciles de replicar en el corto plazo. En el caso de Gimnasio de Cuenca, esta ventaja no se sustenta en la competencia por precio, sino en la combinación de infraestructura, calidad de servicio y capacidad de gestión que resulta costosa o lenta de imitar para competidores de menor escala o de modelo de bajo costo.

Para desarrollar este planteamiento se seleccionaron seis variables competitivas: Innovación, Calidad, Eficiencia, Servicio, Diferenciación y Posicionamiento. Por cada una se proponen tres estrategias concretas, explicando en cada caso no solo la acción a implementar, sino la razón estructural por la que constituye una ventaja competitiva real: el valor que genera para el cliente,

el grado de dificultad que enfrentaría un competidor para replicarla, y la forma en que se sostiene en el tiempo mediante un indicador y un plazo de evaluación.

1. Innovación

- Plataforma de *fitness* digital híbrida. Desarrollar una plataforma con clases pregrabadas y en vivo, accesible solo para miembros activos. Es una ventaja valiosa porque extiende el servicio más allá de las 3 sedes físicas sin costo marginal relevante, y es difícil de igualar por gimnasios de bajo costo que no invierten en producción de contenido propio ni en plataforma tecnológica dedicada. Indicador: 30 % de la base activa usando la plataforma mensualmente. Plazo: desarrollo e implementación durante 2027.
- Servicios de recuperación y bienestar. Potenciar los servicios de turco y piscina, disponibles exclusivamente en la Sede 3 (la de mayor superficie), mediante una estrategia activa de promoción y venta cruzada al momento de la inscripción y en sala, complementados con masajes deportivos de pago por uso. Es una ventaja poco común en el segmento porque pocos competidores de bajo costo destinan espacio a servicios de recuperación como piscina y turco, ; en este caso, el activo ya existe y el reto no es invertir en infraestructura nueva, sino elevar su tasa de uso y su aporte a los ingresos. Indicador: aumentar la tasa de uso de turco y piscina en Sede 3 en un 25 % respecto al uso actual, y que el ingreso combinado de estos servicios equivalga al 3 % del ingreso total mensual. Plazo: campaña de promoción en el primer trimestre de 2027; meta de ingreso evaluada a fin de año.
- Sello de la casa (metodología de entrenamiento propia). Diseñar una metodología de entrenamiento o una clase grupal exclusiva, con nombre propio, que solo se ofrezca en el gimnasio. Es difícil de imitar en el corto plazo porque requiere desarrollo de contenido propio y capacitación específica del personal, no la simple copia de un formato genérico. Indicador: ocupación superior al 70 % en la clase insignia. Plazo: lanzamiento en 2027.

2. Calidad

- Certificación obligatoria y anual de entrenadores. Exigir a todo el personal técnico una certificación profesional activa y capacitación mínima anual. Es valiosa porque reduce el riesgo físico del cliente, y es difícil de imitar porque implica una inversión sostenida en capacitación que altera la estructura de costos de un competidor que compite por precio. Indicador: mantener la incidencia de lesiones reportadas por debajo del 5 % anual. Plazo: certificación anual, evaluación cada diciembre.
- Evaluación formal de limpieza y orden del espacio de trabajo. Implementar la entrega formal de turno con una evaluación rápida del compañero entrante sobre limpieza, orden y organización de la zona asignada. Es una ventaja organizacional: no depende de

tecnología costosa sino de un protocolo interno bien ejecutado, difícil de replicar sin la misma disciplina operativa diaria. Indicador: cero incidencias de limpieza u orden reportadas por turno. Plazo: implementación inmediata, auditoría mensual.

- Módulo de gestión de activos fijos (mantenimiento predictivo). Implementar un sistema para registrar la vida útil de la maquinaria y planificar su mantenimiento de forma proactiva. Es valiosa porque reduce el tiempo de inactividad de equipos, y poco común en el segmento porque la mayoría de gimnasios de la ciudad realiza mantenimiento únicamente correctivo, no predictivo. Indicador: mantener menos del 2 % de máquinas fuera de servicio en un momento dado. Plazo: sistema operativo desde 2027.

3. Eficiencia

- Optimización de horarios y recursos por afluencia. Ajustar el personal (entrenadores, recepción, limpieza) y el uso de equipos (luces, zona húmeda) según los datos de afluencia de clientes en las 3 sedes. Indicador: reducir el gasto en recursos variables (energía, agua) en un 8 %. Plazo: 2027.
- Reducción de la tasa de abandono (TDA). Implementar de manera rigurosa el monitoreo de asistencia y la construcción de comunidad para retener clientes activos. Se prioriza porque el costo de retener un cliente es sustancialmente menor que el de adquirir uno nuevo. Indicador: reducir la tasa de abandono en los primeros 3 meses en un 30 %. Plazo: 2027.
- Sistema “Alerta 24H” para quejas y requerimientos. Implementar un sistema de registro de quejas que genere una alerta inmediata al responsable, garantizando respuesta formal al cliente en un plazo máximo de 24 horas. Indicador: resolución superior al 90 % de casos dentro del plazo establecido. Plazo: implementación en el primer trimestre de 2027.

4. Servicio

- Asignación de un “Embajador de Bienestar”. Asignar a cada nuevo cliente un único punto de contacto para dudas y consultas, con el propósito de ofrecer atención personalizada y generar familiaridad. Indicador: reducir el abandono en los primeros 90 días de afiliación (meta ya establecida: reducción del 30 % en 3 meses). Plazo: implementación desde el ingreso del cliente.
- Evaluación 360° de cordialidad y protocolo “Sonrisa y Saludo”. Incluir la cordialidad y amabilidad como criterio de evaluación de desempeño trimestral, complementado con un protocolo estandarizado de saludo, de modo que la atención sea un requisito de desempeño no negociable. Indicador: 100 % del personal evaluado trimestralmente cumple el protocolo. Plazo: evaluación trimestral desde 2027.

- Ruta de bienvenida obligatoria y TDA como indicador de desempeño. Formalizar la obligación de los entrenadores de recibir activamente a los clientes nuevos, usando la tasa de abandono de estos clientes como indicador clave de desempeño individual del entrenador. Indicador: TDA de clientes nuevos incorporada como KPI individual del entrenador. Plazo: implementación en 2027.

5. Diferenciación

- Posicionamiento como “Centro de Bienestar Integral”. Establecer alianzas con médicos, nutricionistas y fisioterapeutas de Cuenca para ofrecer talleres y servicios especializados que eleven el valor del gimnasio más allá de la estética. Es difícil de imitar por competidores de bajo costo, que no destinan espacio ni recursos a alianzas de salud. Indicador: al menos 4 talleres conjuntos con estos aliados al año. Plazo: 2027, con seguimiento anual.
- Oferta de servicio "*Premium* Accesible”. Establecer un posicionamiento dual que equilibre la percepción de alta calidad (equipos de alta gama, infraestructura impecable) con una tarifa de membresía dentro del rango de la competencia *premium*, evitando competir por precio y sosteniendo la diferenciación en el servicio. Indicador: mantener la tarifa dentro del ±5 % del promedio de competidores *premium* de la ciudad, justificada por la superioridad en infraestructura y acompañamiento. Plazo: revisión de *pricing* comparativo semestral.
- Experiencia superior con servicios no estándar. Ofrecer comodidades que los competidores no suelen igualar: entrega de toallas, parqueadero amplio y seguro, alianzas estratégicas y entrenadores certificados. Indicador: disponibilidad al 100 % de estos servicios durante todo el horario operativo. Plazo: sostenido 2027-2029.

6. Posicionamiento

- Posicionamiento basado en resultados y narrativa de marca. Centrar la comunicación y el *marketing* en historias de éxito verificables de los clientes (testimonios, antes/después), usando una narrativa de marca propia para explicar el concepto del gimnasio. Indicador: publicar al menos 2 casos de transformación verificados por mes. Plazo: desde el primer trimestre de 2027, de forma continua.
- Campañas de exposición visual. Ejecutar campañas trimestrales que combinen el *branding* interno (señalética, frases motivadoras) con publicaciones en redes sociales. Indicador: elevar la exposición visual de la marca en un 40 %. Plazo: campañas trimestrales desde 2027.

- Campaña “Equipo y experiencia impecable”. Lanzar campañas de comunicación que destaquen la inversión en renovación de equipos e infraestructura, junto con la garantía de entrenadores certificados y la eficacia en la resolución de quejas. Indicador: mantener la resolución de quejas por debajo de 24 horas como mensaje comunicado de forma sostenida (indicador ya establecido en Eficiencia: superior al 90 %). Plazo: continuo desde 2027.

MARKETING ESTRATÉGICO

Este capítulo desarrolla la estrategia de *marketing* de Gimnasio de Cuenca, estructurada en tres partes: la presentación de la empresa y su identidad de marca (3.1), la justificación del problema comercial detectado a partir del análisis de mercado y posicionamiento competitivo (3.2), y el desarrollo de la solución estratégica, incluyendo el diseño, la validación y el ajuste del Marketing Mix Generacional propuesto (3.3).

3.1 Presentación de la Empresa

3.1.1 Identidad Corporativa

Gimnasio de Cuenca es una empresa familiar ecuatoriana del sector *fitness*, con operaciones en la ciudad de Cuenca. Su propósito es ofrecer un servicio integral de bienestar físico y mental, sustentado en tres pilares estratégicos: acompañamiento, comunidad y constancia.

Opera en una industria caracterizada por alto crecimiento y elevada competencia, donde la diferenciación resulta clave para la sostenibilidad.

3.1.2 Origen del Nombre

El nombre *Gimnasio de Cuenca* se apropia directamente del nombre de la ciudad, lo que le da un peso estratégico distinto: la marca deja de ser "un gimnasio más" para proyectarse como el gimnasio oficial de la comunidad.

Esto se traduce en tres beneficios. Genera identidad y pertenencia, porque quien entrena ahí siente que forma parte del espacio de salud y rendimiento representativo de la ciudad. Transmite solidez y autoridad, al ser un nombre directo y sin anglicismos, apoyado en la claridad y el arraigo local. Y es inclusivo: al no encasillarse en una disciplina específica (como "CrossFit" o "Studio"), abarca a todas las generaciones, niveles físicos y objetivos de entrenamiento.

Además, es la opción más fuerte en la práctica: es el nombre que la gente busca y referencia de forma natural, transmite trayectoria institucional y conecta con el carácter propio de Cuenca.

De esta manera, el *naming* se convierte en un activo estratégico que trasciende lo comercial: conecta emocionalmente con el cliente a nivel de ciudad y refuerza el posicionamiento de Gimnasio de Cuenca como el espacio oficial de salud, fuerza y disciplina de la comunidad.

3.1.3 Origen y Evolución

Gimnasio de Cuenca fue fundado en agosto de 2018 en una ubicación estratégica cercana al centro de Cuenca y a la Universidad de Cuenca. Inició con una infraestructura moderna de 700

m² y equipamiento de tecnología avanzada, diferenciándose desde el inicio de modelos tradicionales centrados en precio.

En octubre de 2021, en un contexto postpandemia y de alta incertidumbre sectorial, abrió su segunda sede de 1.300 m², ubicada estratégicamente en una zona residencial y educativa. En octubre de 2025 se realizó un proceso de *rebranding* estratégico, renovando identidad visual, propuesta de valor y posicionamiento. En enero de 2026 se inauguró una tercera sede de 2.200 m², ampliando cobertura geográfica y servicios diferenciados, y finalmente en marzo de 2026 la primera sede se reubicó y amplió a 1.400 m². Esta evolución evidencia una visión de crecimiento estructurado basada en la consolidación de marca, más que en la competencia por precio.

3.1.4 Propuesta de Valor

Gimnasio de Cuenca trasciende el acceso convencional a máquinas y rutinas, ofreciendo una experiencia de transformación física, emocional y social adaptada a cada cohorte generacional. Esta propuesta se consolida mediante el Modelo ACC:

- **Acompañamiento:** *«Aquí alguien te conoce y te espera»* Guiado técnico cercano que garantiza progreso y previene el abandono.
- **Comunidad:** *«Aquí perteneces a algo más grande»* Un entorno familiar que genera pertenencia y conexión social.
- **Constancia:** *«Aquí construimos tu hábito juntos»* Estrategias orientadas a construir el hábito sostenido de no rendirse.

El *insight* central de la marca es: **“Nunca entrenes solo. Encuentra tu lugar.”**

Resultado: un cliente acompañado, que pertenece a algo y ve su progreso no abandona porque tiene razones emocionales, sociales y conductuales para quedarse.

3.1.5 Misión

Brindar a cada persona un espacio de entrenamiento accesible, motivador y seguro, donde la comunidad y el acompañamiento hagan del *fitness* una experiencia constante y sostenible.

3.1.6 Visión

Convertirse en el ecosistema líder de bienestar integral en Cuenca, transformando el entrenamiento de un esfuerzo individual en una experiencia social, inspiradora y transparente.

3.1.7 Valores Corporativos

Los valores corporativos de Gimnasio de Cuenca son los principios que orientan el comportamiento de todo el equipo humano. Son compromisos de conducta que guían cada decisión, cada interacción con el cliente y cada proceso interno del negocio:

- **Integridad:** Actuamos con honestidad, transparencia y ética en cada una de nuestras decisiones y relaciones, cumpliendo nuestras promesas y manteniendo la confianza de nuestros usuarios, colaboradores y la comunidad.
- **Servicio:** Nos dedicamos a superar las expectativas de nuestros clientes, brindando una atención empática, cercana y personalizada que respalde y acompañe su progreso integral en todo momento.
- **Mejora continua:** Buscamos constantemente la innovación, optimización y aprendizaje en nuestros procesos y servicios, adaptándonos al entorno para ofrecer siempre la mejor experiencia posible.
- **Calidad:** Mantenemos el máximo estándar de excelencia en nuestras instalaciones, equipamiento, metodologías de trabajo y atención al cliente, garantizando resultados consistentes y seguros.
- **Trabajo en equipo:** Fomentamos la colaboración, el respeto mutuo y la sinergia entre todos los miembros de la organización, reconociendo que el éxito colectivo se logra mediante el esfuerzo y compromiso de todos.

3.1.8 Mercado Objetivo

Gimnasio de Cuenca atiende a una base diversa de clientes pertenecientes a cuatro cohortes generacionales: *Baby Boomers*, Generación X, *Millennials* y Generación Z. Esta diversidad representa una oportunidad estratégica, pero también un desafío en términos de personalización y fidelización.

3.2 Justificación del Problema Comercial Detectado

3.2.1 Atractividad del Mercado Fitness en Cuenca

El análisis del atractivo del mercado arroja un resultado de 2,9 sobre 5, ubicando al sector en un nivel de atractividad media-baja (véase la Tabla 11). Si bien el mercado presenta condiciones favorables en términos de tamaño y crecimiento sostenido de la demanda asociada al bienestar y la salud, existen factores estructurales que limitan su rentabilidad:

- Alta intensidad competitiva
- Sensibilidad elevada al precio
- Uso constante de promociones
- Alta rotación de clientes en los primeros meses de afiliación

El entorno no favorece estrategias basadas exclusivamente en expansión física o reducción de precios; exige diferenciación y fidelización como ejes centrales de la estrategia competitiva.

Tabla 11. *Atractividad del mercado de gimnasios en Cuenca*

	Oportunidad de Negocio			
Atractividad del mercado	**Factor**	**Peso**	**Calificación**	**Valor**
	1. Tamaño de mercado en general	15%	4	0,60
	2. Crecimiento promedio anual	10%	4	0,40
	3. Niveles de satisfacción del cliente	15%	2	0,30
	4. Competencia, Intensidad, Cantidad	20%	2	0,40
	5. Requerimientos Tecnológicos	10%	3	0,30
	6. Vulnerabilidad/Sensibilidad a la economía	15%	2	0,30
	7. Tendencias de financiamiento tecnológico	15%	4	0,60
		100%		**2,9**

3.2.2 Posición Competitiva de Gimnasio de Cuenca

La posición competitiva actual de Gimnasio de Cuenca es de 3,7 sobre 5, lo que refleja una situación media-alta, sustentada en su reputación de marca, variedad de oferta e infraestructura (véanse la Tabla 12 y la Figura 1). No obstante, esta posición no es dominante y se encuentra expuesta a la presión competitiva del entorno.

La proyección estratégica, tras la implementación de estrategias de fidelización diferenciadas por cohorte generacional, eleva la posición competitiva a 4,6. Este desplazamiento posiciona al gimnasio en un cuadrante de inversión selectiva, lo que indica que la ventaja competitiva no proviene de la expansión física ni de la reducción de precios, sino del fortalecimiento del valor percibido y la diferenciación estratégica.

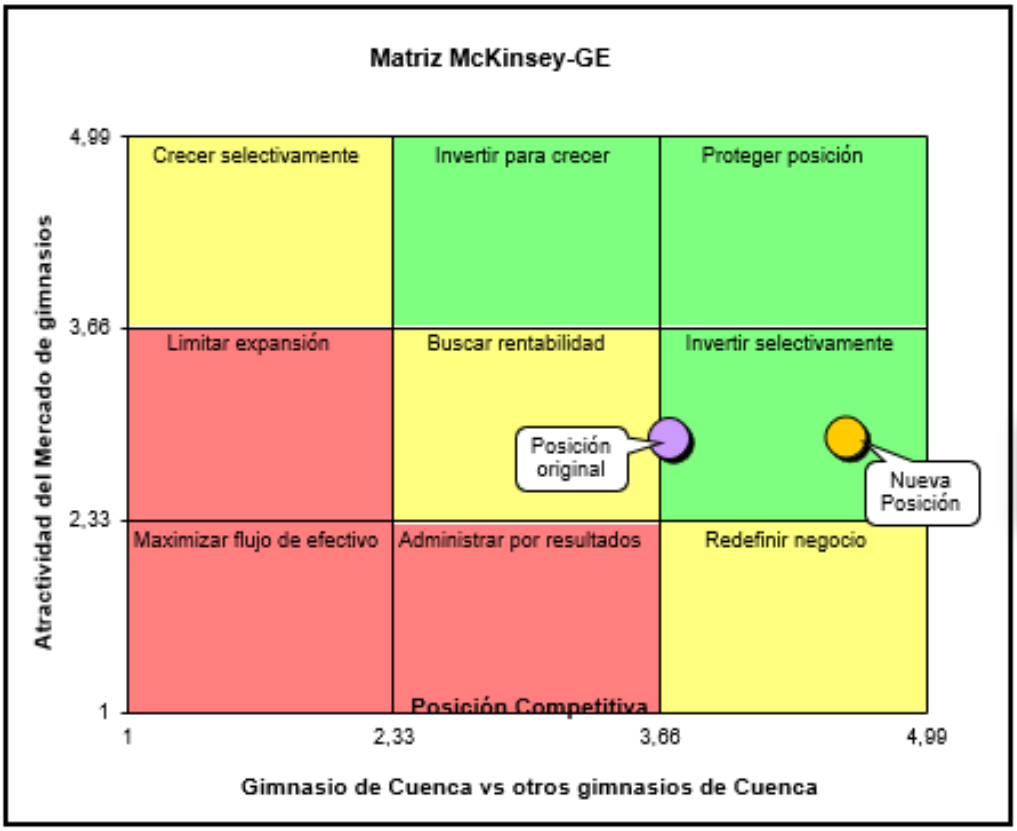
En síntesis, Gimnasio de Cuenca posee reconocimiento de marca, infraestructura sólida, oferta variada e identidad basada en comunidad. Sin embargo, no tiene una ventaja dominante: compite con modelos de bajo costo y posicionamientos diferenciados.

Tabla 12. *Posición competitiva de Gimnasio de Cuenca vs. otros gimnasios de Cuenca*

	Oportunidad de Negocio					
Posición Competitiva	**Factor**	**Peso**	**Calificación**	**Valor**	**Nueva posición**	**Nuevo Valor**
	1. Posición de mercado	10%	3	0,30	4	0,40
	2. Crecimiento del mercado	5%	4	0,20	4	0,20
	3. Variedad de la oferta	15%	4	0,60	5	0,75

	4. Reputación de marca	20%	4	0,80	5	1,00
	5. Socios de negocios	10%	3	0,30	4	0,40
	6. Conocimiento del mercado	10%	4	0,40	5	0,50
	7. Capacidad de entrega	5%	4	0,20	4	0,20
	8. Imagen del mercado	15%	4	0,60	5	0,75
	9. Estructura organizacional	10%	3	0,30	4	0,40
		100%		3,7		4,6

Figura 1. *Matriz McKinsey-GE: Análisis de posición estratégica*



3.2.3 Posicionamiento Perceptual y Atributos Competitivos

El análisis de posicionamiento perceptual parte de la identificación de los atributos competitivos sobre los que los gimnasios de Cuenca compiten en la mente del consumidor. Con base en la

literatura sobre atributos determinantes de la satisfacción y el posicionamiento en centros *fitness* (Freitas y Lacerda, 2019), se identificaron seis atributos diferenciadores clave para el sector:

Tabla 13. *Atributos competitivos del mercado fitness en Cuenca*

Atributo competitivo	**Gimnasio de Cuenca**	**Smart Fit**	**Gimnasio Dorian**
Precio / accesibilidad	Medio-alto	Bajo	Medio
Ubicación / cobertura	3 sedes	1 sede	4 sedes
Infraestructura y equipamiento	Alto	Alto	Medio
Acompañamiento técnico	Alto	Bajo	Medio
Comunidad / ambiente social	Alto	Bajo	Medio
Segmentación generacional	**AUSENTE***	Ausente	Ausente

Nota. * La segmentación generacional constituye la brecha estratégica identificada, eje central de la propuesta de fidelización desarrollada en este capítulo. Análisis exploratorio basado en percepción cualitativa informada. Elaboración propia.

Para el análisis de atributos (Tabla 13) se seleccionaron Gimnasio Dorian y Smart Fit como comparadores directos, por ser los competidores con menor distancia perceptual respecto a Gimnasio de Cuenca (1,00 y 2,33, respectivamente, según la matriz de similitud de la Tabla 14): son las marcas con las que el mercado tiende a comparar más directamente a Gimnasio de Cuenca, y por tanto las más relevantes para entender en qué se diferencia realmente.

A partir de estos atributos se construyó un mapa perceptual mediante Escalamiento Multidimensional (MDS), utilizando la matriz de similitud percibida entre las cinco marcas del mercado (véase la Tabla 14). El MDS solo devuelve posiciones en un plano; el significado de cada eje se interpreta comparando esas posiciones con los atributos conocidos de la Tabla 13. Al hacerlo, se observa un patrón claro: a medida que el precio sube (Smart Fit: bajo; Gimnasio Dorian: medio; Gimnasio de Cuenca: medio-alto), la coordenada X aumenta de forma consistente; y a medida que el acompañamiento técnico y la comunidad suben en esas mismas tres marcas, la coordenada Y también aumenta. Por eso el eje X se interpreta como posicionamiento de precio (derecha = precio más alto) y el eje Y como nivel de acompañamiento y comunidad (arriba =

mayor acompañamiento). Bajo esta lectura, Gimnasio de Cuenca se ubica en el cuadrante de precio *premium* con alto acompañamiento y comunidad, lo que evidencia que:

Gimnasio de Cuenca no compite por precio bajo, sino que se posiciona junto a Gimnasio Dorian en el segmento de precio más alto del mercado analizado.

Su cercanía perceptual con Gimnasio Dorian (distancia de solo 1,00, la más baja de todo el mercado) indica que el consumidor aún no distingue con claridad el mayor acompañamiento y comunidad que ofrece Gimnasio de Cuenca frente a este competidor directo.

La brecha crítica identificada es la ausencia de segmentación generacional en todos los competidores analizados, lo que constituye la oportunidad estratégica central que se desarrolla en la siguiente sección de este capítulo.

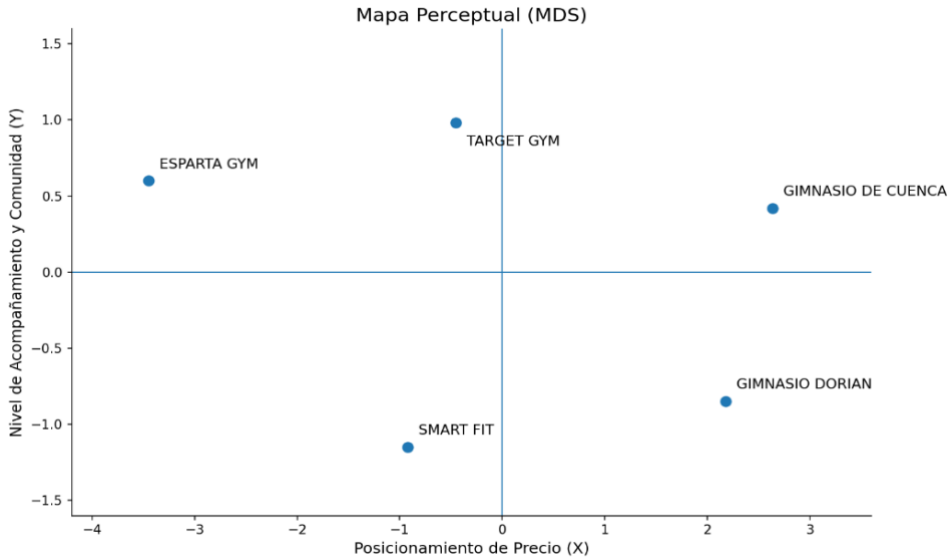
Tabla 14. *Matriz de comparación entre marcas (distancias percibidas)*

MARCA	**GIMNASIO DE CUENCA**	**GIMNASIO DORIAN**	**TARGET GYM**	**SMART FIT**	**ESPARTA GYM**
GIMNASIO DE CUENCA	0	1,00	2,67	2,33	5,00
GIMNASIO DORIAN	1,00	0	4,33	7,00	8,00
TARGET GYM	2,67	4,33	0	5,67	9,33
SMART FIT	2,33	7,00	5,67	0	9,67
ESPARTA GYM	5,00	8,00	9,33	9,67	0

Tabla 15. *Coordenadas x-y por marca*

TABLA DE COORDENADAS (X-Y)		
MARCA	**X= Posicionamiento de precio**	**Y= Nivel de acompañamiento y comunidad**
GIMNASIO DE CUENCA	2,64	0,42
GIMNASIO DORIAN	2,18	-0,85
TARGET GYM	-0,45	0,98
SMART FIT	-0,92	-1,15
ESPARTA GYM	-3,45	0,6

Figura 2. *Mapa Perceptual (MDS) en dos dimensiones*



Nota. Eje X: positivo = precio *premium*, negativo = precio económico. Eje Y: positivo = alto acompañamiento/comunidad, negativo = bajo. Elaboración propia.

El mapa perceptual presentado constituye un análisis exploratorio construido sobre percepción cualitativa inicial. Su validación empírica mediante encuesta estructurada a clientes actuales y potenciales del mercado cuencano se contempla como parte de la Fase 2 de la investigación.

Target Gym y Esparta Gym se ubican en el mapa por similitud perceptual (Tabla 14), pero no cuentan con atributos evaluados en la Tabla 13. Por tanto, su posición en ambos ejes (X e Y) no debe interpretarse como precio o acompañamiento/comunidad verificados, a diferencia de Gimnasio de Cuenca, Gimnasio Dorian y Smart Fit.

3.2.4 Diagnóstico Estratégico

Si bien no se cuenta con un estudio específico de reconocimiento de marca o demanda de mercado, los indicadores disponibles (reputación de marca e imagen de mercado, calificadas en 4/4, y una posición competitiva de 3,7/5) sugieren que el desafío no radica primariamente en estas dimensiones. El problema central se concentra en tres dimensiones:

- Diferenciación limitada frente a competidores directos.
- Alta rotación de clientes, especialmente en los primeros seis meses de afiliación.
- Dependencia de estrategias de promoción basadas en precio.

Este diagnóstico obliga a migrar de una estrategia de competencia por precio hacia una basada en la creación de valor percibido, el incremento del *Customer Lifetime Value* (CLV), la reducción

de la tasa de abandono, cuyas variables explicativas en gimnasios sin supervisión han sido documentadas por Sperandei et al. (2016), y la construcción de comunidad diferenciada.

3.2.5 La Brecha Generacional como Problema Comercial

Gimnasio de Cuenca atiende cuatro cohortes generacionales con motivaciones diferenciadas: a nivel global, *Millennials* y Generación Z representan el 80 % de los usuarios de gimnasios (Les Mills International, 2019), y reportes recientes del sector confirman que cada generación prioriza objetivos de entrenamiento distintos, como el bienestar integral en la Generación Z frente a un mayor nivel de actividad física en los *Baby Boomers* (ABC Fitness, 2024). Desde la Teoría de la Autodeterminación (*Self-Determination Theory*, SDT), Ryan y Deci (2000) sostienen que la adherencia a la actividad física depende de la satisfacción de tres necesidades psicológicas básicas: autonomía, competencia y relación social. Cada generación prioriza estas dimensiones de manera diferente; sin embargo, la experiencia del servicio se mantiene relativamente homogénea. Esta desalineación motivacional puede contribuir al abandono temprano, a la reducción del CLV y a la necesidad constante de captación de nuevos clientes.

3.2.6 Impacto Estratégico

La homogeneidad del servicio impacta en tres dimensiones críticas. En términos de rentabilidad, el costo de adquisición supera el valor generado por clientes de corta permanencia. En cuanto al posicionamiento, la promoción constante diluye la identidad de marca basada en comunidad. Finalmente, en materia de sostenibilidad, competir exclusivamente por precio reduce márgenes e impide la inversión en experiencia del cliente.

3.2.7 Proyección Estratégica

La implementación de estrategias de fidelización segmentadas proyecta elevar la posición competitiva de Gimnasio de Cuenca de 3,7 a 4,6, ubicándola en un cuadrante de inversión selectiva según la Matriz McKinsey-GE. Este movimiento no modifica la atractividad estructural del mercado (2,9/5), pero incrementa la capacidad de capturar valor, refuerza la diferenciación, consolida la lealtad y reduce la dependencia de promociones.

En conclusión, el problema comercial de Gimnasio de Cuenca no radica en la falta de demanda ni en la ausencia de visibilidad en el mercado, sino en tres aspectos fundamentales: la ausencia de un modelo estructurado de fidelización segmentada que responda a las particularidades generacionales de su base de clientes; la brecha existente entre la identidad estratégica declarada (acompañamiento, comunidad y constancia) y la experiencia diferenciada percibida por el usuario; y un nivel de diferenciación moderado frente a competidores directos, lo que limita la consolidación de una ventaja competitiva sostenible. Por tanto, la solución estratégica no debe orientarse a incrementar notoriedad ni a competir por precio, sino a fortalecer la fidelización generacional como eje central de diferenciación: a través de un modelo segmentado que traduzca

la identidad de marca en experiencias personalizadas y coherentes, Gimnasio de Cuenca podrá consolidar una ventaja competitiva sostenible basada en valor percibido, retención y lealtad de largo plazo.

3.3 Desarrollo de la Solución Estratégica

Como solución estratégica a las debilidades detectadas (homogeneidad del servicio y alta rotación), se presenta el Prototipo de Marketing Mix Generacional ***CONTIGO 365***. Este prototipo operacionaliza el Marketing Mix 4P (producto, precio, plaza y promoción) mediante una adaptación específica para cada cohorte generacional.

El nombre *CONTIGO 365* encapsula la esencia de la propuesta: mientras que *CONTIGO* reafirma la identidad del gimnasio como acompañante en la evolución del cliente (nadie entrena solo), el componente 365 simboliza una visión holística y continua del usuario: el acompañamiento no se limita a una sesión o a una etapa puntual, sino que abarca los 365 días del año, adaptándose a las motivaciones y expectativas particulares de cada generación según su etapa de vida y consolidando una estrategia de lealtad integral orientada a la permanencia y la vinculación emocional a largo plazo.

El prototipo consiste en la propuesta de cuatro matrices de las 4P adaptadas a cuatro proto-personas generacionales, con el objetivo de resolver los siguientes problemas identificados:

- Servicio homogéneo que no responde a motivaciones diferenciadas.
- Alta rotación en los primeros seis meses de afiliación.
- Competencia basada en precio que erosiona márgenes y posicionamiento.
- Falta de diferenciación estratégica sostenible frente a competidores.

La solución transforma el gimnasio de un modelo estándar a un modelo de segmentación experiencial generacional.

Cuadro integral de proto-personas generacionales

El análisis del Cuadro Integral de Proto-Personas Generacionales constituye el pilar fundamental para el desarrollo del modelo CONTIGO 365 (véase la Tabla 16). Esta herramienta revela que cada cohorte generacional, desde *Baby Boomers* hasta la Generación Z, posee motivaciones, puntos de dolor y expectativas claramente diferenciadas. Identificar estos comportamientos diferenciados permite que el prototipo de *marketing* no sea una oferta genérica, sino una solución personalizada que responde directamente a las necesidades específicas de cada etapa de vida.

Tabla 16. *Cuadro integral de proto-personas generacionales*

VARIABLE	BABY BOOMER	GENERACIÓN X	MILLENNIALS	GENERACIÓN Z
Edad 2026	62–80 años	46–61 años	30–45 años	14–29 años
Nombre Referencial	Carlos	Patricia	Andrea	Natalia
Etapa de Vida	Jubilación o transición	Etapa productiva / hijos grandes o independientes, más tiempo personal	Desarrollo profesional activo	Estudiante / Inicio profesional
Motivación Principal	Salud y funcionalidad	Resultados + Socialización	Bienestar integral	Imagen + Rendimiento académico
Objetivos	Mantener movilidad, prevenir enfermedades	Verse bien, mantenerse activa, ampliar círculo social	Equilibrio físico-mental	Reducir estrés, mejorar estética
Necesidad SDT dominante	Seguridad y competencia guiada	Relación social + competencia	Autonomía + comunidad	Relación social + validación
Nivel Tecnológico	Bajo – Medio	Medio	Alto	Muy Alto
Sensibilidad al Precio	Media	Media	Media–Alta	Alta
Uso del Tiempo	Flexible	Moderado	Moderado	Variable según estudios
Puntos de Dolor	Miedo a lesión, sentirse desplazado	Falta de tiempo antes, ahora necesidad de socializar	Gimnasio impersonal	Falta de dinamismo, aburrimiento
Expectativa del Gimnasio	Atención personalizada	Comunidad activa femenina + eventos	Experiencia híbrida	Gamificación y retos
Driver Emocional	Confianza	Pertenencia en nueva etapa	Identidad y bienestar	Reconocimiento social
Riesgo de Abandono	Lesión o desmotivación	Falta de comunidad	Falta de experiencia diferenciada	Aburrimiento / presión académica
Valor que más percibe	Seguridad y trato humano	Comunidad y energía social	Experiencia y equilibrio	Estatus e imagen

3.3.1 Desarrollo del Marketing Mix (4P) “CONTIGO 365”

PRODUCTO

El producto evoluciona de ser un simple acceso a máquinas a un ecosistema de bienestar segmentado por etapas de vida. Esta transformación se sustenta en la Teoría de la Autodeterminación (Ryan y Deci, 2000), que establece que la motivación intrínseca, y por ende la adherencia, aumenta cuando el servicio satisface las necesidades de autonomía, competencia y relación social de cada usuario.

Se proyecta que, mediante el diseño e implementación de propuestas de valor diferenciadas para cada cohorte generacional (véase la Tabla 17), el gimnasio logre una mayor satisfacción de las Necesidades Psicológicas Básicas (NPB), conforme a dicha teoría. Al alinear la oferta de servicios

con las motivaciones y expectativas específicas de cada generación, se espera fortalecer el valor percibido, incrementar el *engagement* y mejorar los indicadores de retención y lealtad, reduciendo la rotación y la dependencia de estrategias basadas en precio.

Tabla 17. *Matriz de productos por cohorte generacional*

Segmento	**Producto**	**Enfoque Operativo**	**Propuesta de Valor**
Baby Boomers (62-80 años)	Salud Activa	Rutinas funcionales y preventivas	Salud, Seguridad y Autonomía
		Inbody inicial	
		Seguimiento personalizado	
		Clases de movilidad y equilibrio	
		Clases grupales reducidos	
		Clases grupales en horas de baja afluencia	
Generación X *(46-61 años)*	Power & Social	Clases grupales dinámicas	Pertenencia: Resultados físicos unidos a una comunidad activa.
		Entrenamientos funcionales	
		Inbody inicial	
		Eventos sociales *fitness*	
		Club de caminatas o *trekking*, running	
		Retos trimestrales	
		Areas de café post-entreno	
Millennials (30-45 años)	Balance Integral	Entrenamiento híbrido (App + Presencial)	Equilibrio: Bienestar integral y experiencia que se adaptan a su ritmo profesional.
		Metricas de salud y nutrición	
		Retos grupales	
		Eventos Wellness	
		Integracion con nutrición	
Generación Z *(14-29 años)*	Fit & Focus	Gamificación (puntos/retos)	Estatus e Imagen: Rendimiento académico y validación social.
		Rutinas dinámicas	
		Retos digitales	
		Espacios digitales atractivos para contenido digital	
		Planes estudiantiles	

PRECIO

La política de precios de CONTIGO 365 abandona la homogeneidad comunicacional y de servicio, no la homogeneidad tarifaria: la estructura de precios (plan mensual, trimestral y anual) es la misma para las cuatro cohortes generacionales, en línea con el posicionamiento de Gimnasio de Cuenca como marca de valor *premium* que no compite por descuentos. Lo que se transforma no es el número que paga cada socio, sino el significado que ese pago representa, sustentado en dos elementos que sí varían por generación: el servicio y el espacio diseñados específicamente para cada cohorte (desarrollado en las secciones Producto y Plaza) y la forma de comunicar el valor de esa inversión (desarrollada en la sección Promoción). El objetivo es que el costo no sea percibido como una tarifa, sino como una inversión en bienestar que activa detonantes emocionales diferenciados según cada perfil generacional:

- **Confianza (*Baby Boomers*):** El precio garantiza un entorno de exclusividad y seguridad técnica, evitando la saturación del gimnasio para que el socio pueda entrenar con tranquilidad.
- **Permanencia (Generación X):** Se incentiva mediante planes trimestrales y anuales que premian la constancia, facilitando la consolidación del hábito deportivo a largo plazo.
- **Identidad (*Millennials*):** El valor pagado se traduce en la pertenencia a una comunidad donde el cliente se siente comprendido y valorado, desarrollando un vínculo emocional profundo con la marca.
- **Reconocimiento (Generación Z):** Se activa mediante un sistema de referidos digital; la membresía se complementa con recompensas en *merchandising* (gorras, camisetas) que otorgan estatus y sentido de pertenencia. El único ajuste sobre el precio base para esta cohorte (el beneficio para estudiantes activos, detallado en la Tabla 18) no constituye una tarifa diferenciada por generación, sino un incentivo de acceso condicionado a una situación de vida (ser estudiante), coherente con la estrategia de fidelización temprana.

La inclusión de pausas programables dentro de los planes de larga duración responde a una estrategia de reducción del riesgo percibido: el gimnasio equilibra la flexibilidad para el cliente con la sostenibilidad financiera, fortaleciendo la decisión de compra del plan trimestral o anual sin recurrir a descuentos generalizados por cohorte.

Tabla 18. *Matriz de precios por cohorte generacional*

Segmento	Nombre de la membresía	Estrategia de precio	Términos y condiciones
Baby Boomers (62-80 años)	PLAN BIENESTAR INTEGRAL	Plan mensual estable: $24.64	Precio base
		Plan trimestral: $66.27	Descuento ~10% frente a pagar 3 cuotas mensuales por separado. 1 sola pausa programada de hasta 15 días durante el plan trimestral.
		Plan anual: $239.27	Decuento ~20% frente a pagar 12 cuotas mensuales por separado. Máximo 3 pausas programadas, hasta 45 días en total durante el plan.
		Inbody inicial	
		Eventos wellness	
		Beneficios con marcas aliadas	
Generación X (46-61 años)	PLAN SIN LÍMITES	Plan mensual estable: $24.64	Precio base
		Plan trimestral: $66.27	Descuento ~10% frente a pagar 3 cuotas mensuales por separado. 1 sola pausa programada de hasta 15 días durante el plan trimestral.
		Plan anual: $239.27	Decuento ~20% frente a pagar 12 cuotas mensuales por separado. Máximo 3 pausas programadas, hasta 45 días en total durante el plan.
		Inbody inicial	
		Incluye eventos y clubes	
		Eventos wellness	
		Beneficios con marcas aliadas	
Millennials (30-45 años)	PLAN CONEXIÓN VITAL	Plan mensual estable: $24.64	
		Plan trimestral: $66.27	Descuento ~10% frente a pagar 3 cuotas mensuales por separado. Aplica 1 sola pausa programada de hasta 15 días durante el plan trimestral.
		Plan anual: $239.27	Decuento ~20% frente a pagar 12 cuotas mensuales por separado. Máximo 3 pausas programadas, hasta 45 días en total durante el plan.
		Acceso a App de rutinas, retos y premios	
		Incluye eventos y clubs	
		Eventos wellness	
		Beneficios con marcas aliadas	
Generación Z (14-29 años)	PLAN ENERGÍA Z	Plan mensual estable: $24.64	Beneficio exclusivo para estudiantes activos, vigente mientras se presente carnet estudiantil actualizado en cada renovación: 10% de descuento si el estudiante entrena en cualquier horario; 15% de descuento si entrena en horas muertas (11h00–15h00).
		Plan trimestral: $66.27	Descuento ~10% frente a pagar 3 cuotas mensuales por separado. Aplican las mismas condiciones de descuento estudiantil del plan mensual. Permite 1 sola pausa programada de hasta 15 días durante el plan trimestral.
		Plan anual: $239.27	Decuento ~20% frente a pagar 12 cuotas mensuales por separado. Aplican las mismas condiciones de descuento estudiantil del plan mensual. Máximo 3 pausas programadas, hasta 45 días en total durante el plan anual.
		Acceso a App de rutinas, retos y premios	
		Beneficios con marcas aliadas	
		Zonas digitales	

Nota: Los precios mensual ($24,64), trimestral ($66,27) y anual ($239,27) son comunes a las cuatro cohortes. El trimestral y el anual ya incorporan el descuento por pago consolidado (~10% y ~20%, respectivamente, frente al pago mensual). Los beneficios adicionales (descuentos, pausas, acceso a app, eventos) se aplican sobre estos precios base y varían según cohorte. Elaboración propia.

PLAZA

La plaza deja de ser un espacio genérico de máquinas para convertirse en un centro de experiencias segmentadas. Con una infraestructura que ha evolucionado de 700 m² a 2.200 m², el diseño interior debe responder a los detonantes emocionales de cada cohorte (véase la Tabla 19). En la práctica, la plaza no se limita a la ubicación física: es un sistema de distribución experiencial segmentado, pensado para optimizar la capacidad instalada sin expansión física, reducir la fricción de uso por cohorte generacional, activar el componente social en la Generación X, integrar la omnicanalidad en *Millennials* y Generación Z, y aumentar la percepción de personalización.

Un gimnasio no puede fragmentar físicamente sus áreas por cohorte generacional, ni es ese el objetivo: la meta es que un mismo espacio ofrezca el mejor servicio a todos los gustos, sin que las generaciones se sientan fuera de lugar entre sí. Esto se logra sin dividir la sede, a través de tres mecanismos que operan en simultáneo. **Primero**, por horario: los *Baby Boomers* tienden a entrenar en franjas donde la Generación Z no asiste, y el gimnasio refuerza esa diferenciación incluso con la música, que cambia según la franja horaria. **Segundo**, por actividad: algunas experiencias cruzan generaciones de forma natural (por ejemplo, los eventos grupales de baile convocan también a los *Baby Boomers*), mientras que otras están dirigidas a cohortes específicas, como la piscina para terapias grupales de *Baby Boomers* y Generación X, o las zonas fotogénicas pensadas para que la Generación Z genere contenido. **Tercero**, por diseño de equipamiento: los accesorios de Gimnasio de Cuenca están pensados para que los use cualquier edad, incluyendo procesos de rehabilitación física, de modo que el mismo equipo sirve tanto para el entrenamiento funcional de un *Millennial* como para la recuperación asistida de un *Baby Boomer*. La pertenencia, entonces, no depende de que las generaciones entrenen juntas, sino de que cada una encuentre en la misma sede exactamente lo que necesita.

La plaza no termina en las sedes físicas; se extiende a las montañas mediante *trekking*, a las universidades y a las calles mediante ciclo-paseos. Esto hace que la marca Gimnasio de Cuenca sea omnipresente en la vida del socio, validando su identidad: un espacio donde nadie entrena solo y donde el acompañamiento es la norma.

Tabla 19. *Matriz de plaza por cohorte generacional*

DIMENSIÓN	**BABY BOOMERS**	**GENERACIÓN X**	**MILLENNIALS**	**GENERACIÓN Z**
Horario Estratégico	Media mañana (baja afluencia)	Post trabajo / media mañana	Temprano en la mañana / noches y horarios flexibles	Media mañana hasta media tarde (horas muertas)
Tipo de Espacio	Áreas funcionales con menor densidad	Espacios grupales + zona social	Espacios híbridos *wellness*	Zonas dinámicas y visuales
Características del entorno	Iluminación natural, música ambiental suave y superficies antideslizantes.	Espacios cómodos con mesas para *networking* y café post-entreno.	Conectividad WiFi de alta velocidad y zonas de recarga para dispositivos.	Paredes con buena estética (Instagrammable), espejos con luces LED y soportes para celular.
Nivel de Supervisión	Alto acompañamiento técnico	Moderado con guía estructurada	Autogestión con soporte digital	Entrenamiento guiado + retos
Diseño Ambiental	Ambiente tranquilo y seguro	Ambiente activo y social	Ambiente moderno y experiencial	Ambiente visual y dinámico
Integración Digital	Baja (uso complementario)	Media (reservas y seguimiento)	Alta (*app* + métricas)	Muy alta (retos digitales + redes)
Extensión Comunitaria	Grupos reducidos	Eventos sociales y *networking fitness*	Eventos *wellness* y comunidad	Retos grupales y dinámicas sociales
Objetivo Estratégico de Plaza	Reducir miedo y aumentar confianza	Convertir el gimnasio en espacio de	Integrar experiencia física y digital	Maximizar interacción y pertenencia

		socialización activa		
Impacto en Retención	Seguridad y estabilidad	Pertenencia y vínculo social	Experiencia diferenciada	Dinamismo y reconocimiento

PROMOCIÓN

El objetivo de la variable de promoción es que cada cohorte generacional reciba un mensaje que active su detonante emocional específico, utilizando los canales donde realmente concentra su tiempo y atención (véase la Tabla 20). Con esto, la comunicación deja de ser genérica y pasa a segmentarse por motivación psicológica: no se cambia únicamente el canal, sino el eje del mensaje, el detonante emocional, el estilo narrativo y el tipo de comunidad activada. Así se logra:

- Reducir la dependencia de promociones masivas.
- Aumentar la coherencia entre identidad de marca y experiencia real.
- Fortalecer la diferenciación perceptual frente a Smart Fit y Gimnasio Dorian.
- Activar el boca a boca estratégico a través de la comunidad interna.

En síntesis, el problema identificado no era falta de notoriedad, sino diferenciación insuficiente. La variable de promoción responde precisamente a esta brecha.

Tabla 20. *Matriz de promoción por cohorte generacional*

DIMENSIÓN	**BABY BOOMERS**	**GENERACIÓN X**	**MILLENNIALS**	**GENERACIÓN Z**
Eje Comunicacional	Salud activa y autonomía	Nueva etapa, comunidad y energía social	Bienestar integral y equilibrio	Imagen, rendimiento y pertenencia
Mensaje Central	“Muévete con seguridad y confianza.”	“Tu mejor etapa empieza ahora.”	“Entrena, equilibra y conecta.”	“Entrena. Destaca. Comparte.”
Tipo de Mensaje	Resultado funcional	Resultado + estilo de vida social	Universo bienestar	Universo aspiracional y dinámico

Detonante Emocional	Confianza	Permanencia y pertenencia	Identidad	Reconocimiento
Canal Principal	Comunicación directa, referidos, facebook, WhatsApp, radio, flayers	Facebook, whatsApp, flayers, eventos presenciales, comunidad local	Instagram, *email marketing*, contenido *wellness*, podcasts	TikTok, Instagram Reels, retos virales
Canal Complementario	Charlas médicas, alianzas locales	Programas comunitarios, embajadores internas	Blog, *app* y comunidad digital	Influencers locales universitarios
Estrategia (Push/Pull)	Pull moderado (demanda por confianza)	Pull social (comunidad activa)	Pull digital experiencial	Pull digital altamente interactivo
Objetivo Estratégico	Reducir miedo y generar credibilidad	Activar comunidad	Construir identidad de marca	Generar visibilidad y viralización
Impacto en Retención	Mayor tranquilidad = menor abandono	Comunidad = mayor permanencia	Experiencia coherente = mayor *engagement*	Dinamismo constante = menor aburrimiento

3.3.2 Justificación Estratégica del Prototipo CONTIGO 365

El Marketing Mix Generacional CONTIGO 365 constituye una respuesta estructural al problema detectado en el diagnóstico estratégico: diferenciación insuficiente en un mercado de atractividad media-baja (2,9/5) y posición competitiva vulnerable (3,7/5). La implementación del modelo 4P segmentado por cohorte impacta directamente en tres dimensiones estratégicas críticas: posicionamiento, participación y experiencia del cliente.

1. Mejora en el posicionamiento

El análisis perceptual evidenció que Gimnasio de Cuenca se posiciona en el cuadrante de precio *premium* y alto acompañamiento y comunidad, junto a Gimnasio Dorian. El problema no es el precio ni la calidad del servicio, sino la cercanía perceptual con Dorian (distancia de solo 1,00, la más baja de todo el mercado), que impide que el consumidor distinga con claridad ese mayor acompañamiento. El modelo CONTIGO 365 mejora el posicionamiento mediante tres mecanismos:

- **Diferenciación estructural.** La propuesta deja de ser homogénea y se convierte en un ecosistema segmentado por etapa de vida. Esta diferenciación no se basa en infraestructura ni en precio, sino en personalización psicológica y experiencial, desplazando la marca desde “Gimnasio con buena infraestructura” hacia “Ecosistema de bienestar adaptado a cada etapa de vida”.
- **Coherencia entre identidad y experiencia.** La identidad declarada (acompañamiento, comunidad y constancia) se traduce en experiencias específicas para cada generación, reduciendo la brecha entre discurso e implementación.
- **Reducción de la competencia por precio.** Al aumentar el valor percibido a través del producto, la plaza y la comunicación segmentada, se reduce la comparabilidad directa por tarifa mensual. En términos de la Matriz McKinsey-GE, esto justifica el desplazamiento proyectado de la posición competitiva de 3,7 a 4,6.

2. Mejora en la participación

En mercados con alta sensibilidad al precio y promociones constantes, la participación no se incrementa únicamente captando más clientes, sino reteniéndolos. El modelo CONTIGO 365 impacta en la participación mediante tres mecanismos:

- **Reducción de la tasa de abandono.** La alineación entre motivaciones generacionales y propuesta de valor disminuye la desalineación psicológica que provoca el abandono temprano. Cada cohorte encuentra un espacio que responde a sus necesidades de autonomía, competencia y relación social, lo que incrementa la permanencia y estabiliza los ingresos.
- **Incremento del *Customer Lifetime Value* (CLV).** La estrategia de precios por permanencia (trimestral y anual), combinada con beneficios emocionales y sociales, incrementa la duración promedio de las membresías: mayor permanencia implica mayor previsibilidad de ingresos y menor costo relativo de adquisición.
- **Activación del efecto comunidad.** Especialmente en la Generación X y la Generación Z, el componente social genera recomendaciones orgánicas (boca a boca estratégico), fortaleciendo la participación sin incrementar la inversión publicitaria masiva.

3. Mejora en la experiencia del cliente

En servicios, la experiencia constituye el principal determinante de lealtad a lo largo del recorrido del cliente (Lemon y Verhoef, 2016). El modelo CONTIGO 365 mejora la experiencia mediante:

- **Personalización real.** Cada cohorte recibe un producto adaptado, un precio coherente con su sensibilidad, un espacio físico alineado a su motivación y una comunicación acorde a su identidad, lo que incrementa la percepción de comprensión y cercanía.
- **Integración emocional y social.** El gimnasio deja de ser un espacio funcional y se convierte en espacio de salud para los *Baby Boomers*; espacio de socialización activa para la Generación X; espacio de bienestar integral para los *Millennials*; y espacio de reconocimiento y dinamismo para la Generación Z. La experiencia se vuelve significativa, no transaccional.
- **Reducción de fricción y barreras psicológicas.** La redistribución de horarios, la segmentación espacial y las pausas programables en planes largos reducen el riesgo percibido y facilitan la permanencia.

Conclusión de la justificación estratégica

El Marketing Mix Generacional CONTIGO 365 no representa una promoción táctica ni una modificación operativa aislada. Constituye un rediseño estructural de la propuesta de valor del gimnasio. La estrategia fortalece el posicionamiento mediante diferenciación real, mejora la participación a través de retención estratégica y optimiza la experiencia al alinear motivación, espacio y comunidad. En un mercado cuya atractividad no puede modificarse (2,9/5), la ventaja competitiva sostenible proviene del fortalecimiento interno de la posición competitiva, elevándola, según la proyección, a 4,6/5. El principal hallazgo estratégico es que el problema no era el mercado, sino la homogeneidad del modelo: la solución no consiste en competir por precio, sino en competir por valor generacional.

3.3.3 Validación del Prototipo: Feedback de Consumidores

El prototipo inicial fue validado mediante entrevistas semiestructuradas con cuatro representantes de distintas cohortes generacionales. Esta técnica cualitativa de recolección de datos permite capturar percepciones, motivaciones y expectativas en profundidad (Hernández-Sampieri et al., 2014). A continuación, se presentan los perfiles y las observaciones de cada participante.

Participante 1: *Baby Boomer*

Tabla 21. *Perfil del Participante 1: Baby Boomer*

Nombre	Marcelo
Edad	66 años
Condición	Retirado
Residencia	Ecuador / EE. UU.
Estilo de vida	Activo, enfocado en salud y bienestar

Sus observaciones principales fueron las siguientes:

- Considera que iniciar con tres sesiones semanales facilita la adaptación y reduce el abandono temprano.
- Valora la corrección presencial de ejercicios por sobre los tutoriales en video.
- Utiliza Facebook y WhatsApp; la información le llega a través del personal de atención o mediante el boca a boca.
- Prefiere entrenar a media mañana, en horarios tranquilos y con grupos pequeños.
- Opina que el precio no debe ser excesivamente bajo, para evitar la saturación del gimnasio.
- Sugiere la organización de eventos sociales en fechas especiales (fiestas, carreras 5K) para fortalecer la comunidad.
- Destaca que los entrenadores deben mantener acompañamiento activo: “Si hace amistades, se queda”.

Participante 2: Generación X

Tabla 22. *Perfil del Participante 2: Generación X*

Nombre	Margarita
Edad	51 años
Condición	Catedrática universitaria
Residencia	Cuenca
Estilo de vida	Sedentaria, enfocada en familia y trabajo

Sus observaciones principales fueron las siguientes:

- Recomienda incorporar charlas con psicólogos y nutricionistas para complementar el entrenamiento físico.
- Plantea que la segmentación no debe limitarse a cohortes generacionales, sino también considerar segmentos por objetivos (salud, estética, bienestar).
- Señala la importancia de equilibrar espacios para socialización con zonas de privacidad para quienes prefieren entrenar solos.
- Propone un seguimiento intensivo del nuevo cliente durante el primer mes y su extensión hasta los tres meses para consolidar el hábito.

Participante 3: *Millennial*

Tabla 23. *Perfil del Participante 3: Millennial*

Nombre	Eddy
Edad	40 años
Condición	Supervisor de personal
Residencia	Cuenca
Estilo de vida	Activo, enfocado en familia y trabajo

Sus observaciones principales fueron las siguientes:

- Sostiene que captar clientes es sencillo, pero retenerlos requiere estrategias que conviertan al gimnasio en parte de la vida del usuario.
- Expresa la necesidad de recibir mensajes motivadores cuando se producen ausencias cortas, reforzando la sensación de que el gimnasio se preocupa por su bienestar.

Participante 4: Generación Z

Tabla 24. *Perfil del Participante 4: Generación Z*

Nombre	Pedro
Edad	19 años

Condición	Estudiante universitario (Administración de Empresas)
Residencia	Cuenca
Estilo de vida	Activo, intereses en tecnología y motociclismo

Sus observaciones principales fueron las siguientes:

- Sugiere el desarrollo de una aplicación con retos y medición de progreso competitivo, ya que sin competencia y métricas la motivación de su cohorte disminuye.
- Propone zonas de *co-working* para integrar el estudio y el entrenamiento sin pérdida de tiempo.
- Señala que el diseño del gimnasio debe incluir espacios fotogénicos aptos para contenido en redes sociales (TikTok, Instagram).
- Propone un sistema de referidos digital con recompensas en *merchandising* de marca (gorras, camisetas) que refuercen la identidad y pertenencia.

3.3.4 Resultados de la Validación

El análisis de las entrevistas permite identificar cuatro hallazgos transversales que ajustan y enriquecen el prototipo inicial:

Baby Boomers (Marcelo, 66 años): Valoran la seguridad física y la corrección técnica presencial. Prefieren horarios tranquilos, grupos pequeños y canales de comunicación directos (WhatsApp, Facebook). La construcción de amistades dentro del gimnasio es el principal predictor de permanencia en esta cohorte.

Generación X (Margarita, 51 años): Requieren salud integral (psicología y nutrición) y un seguimiento intensivo durante los primeros tres meses. Demandan equilibrio entre espacios de socialización y áreas de privacidad.

Millennials (Eddy, 40 años): Priorizan el vínculo emocional con la marca. Responden positivamente a estrategias de *re-engagement* que transmitan que el gimnasio se preocupa activamente por su bienestar.

Generación Z (Pedro, 19 años): Requieren gamificación, tecnología y reconocimiento digital. La infraestructura debe ser fotogénica y contar con zonas funcionales (*co-working*). El sistema de referidos digital con recompensas de marca resulta especialmente relevante para esta cohorte.

3.3.5 Ajuste Estratégico al Prototipo “CONTIGO 365”

Como consecuencia de la validación, se realizaron los siguientes ajustes estratégicos para humanizar y operativizar la propuesta:

PRODUCTO

Acompañamiento y técnica presencial: Se debe priorizar el entrenamiento presencial con corrección constante por parte de los instructores, especialmente para los *Baby Boomers*, quienes valoran la seguridad física por sobre los tutoriales en video.

Programas de adaptación y seguimiento: Implementar un esquema de inicio progresivo (tres sesiones semanales) para evitar el abandono por sobreesfuerzo. El seguimiento personalizado debe intensificarse durante el primer mes y extenderse hasta los tres meses para consolidar el hábito y asegurar la retención.

Salud integral: Incorporar charlas grupales y eventos *wellness* con psicólogos y nutricionistas que complementen el entrenamiento físico, atendiendo a objetivos tanto de salud como estéticos.

Gamificación y retos: Para la Generación Z, el producto debe incluir una aplicación con retos y medición de progreso competitivo, dado que la motivación en este grupo depende de la capacidad de medir el avance frente a pares.

Eventos de conexión: Organizar eventos sociales (fiestas, carreras 5K) en fechas especiales para fortalecer el sentido de comunidad, factor crítico para la permanencia.

PRECIO

Equilibrio entre precio y exclusividad: Mantener un nivel de precios que evite la saturación del gimnasio, garantizando que los socios, en especial los *Baby Boomers*, puedan entrenar en horarios específicos con tranquilidad.

Sistema de referidos digital: Crear un programa de recompensas para la Generación Z en el que cada socio que atraiga referidos de su entorno (universidad, redes) obtenga incentivos de marca (gorras, camisetas) que refuercen su sentido de pertenencia.

Vínculo emocional sobre el descuento: Enfocar la comunicación del precio no solo como un ahorro, sino como una inversión en un espacio donde el cliente es comprendido y valorado.

PLAZA

Diseño fotogénico: Las sedes deben contar con espacios diseñados para la creación de contenido digital (iluminación adecuada para *TikToks* y fotos de progreso), satisfaciendo la necesidad de reconocimiento de la Generación Z.

Dualidad de espacios: El diseño interior debe equilibrar zonas de socialización con áreas que respeten la privacidad de quienes prefieren entrenar solos.

Zonas de *co-working*: Confirmar la importancia de estas áreas para que estudiantes y jóvenes profesionales integren el estudio y el entrenamiento sin pérdida de tiempo.

Ambiente motivador: Garantizar una música adecuada y la operatividad plena de las instalaciones, creando una atmósfera consistente con la identidad de marca.

PROMOCIÓN

Canales tradicionales y directos para *Baby Boomers*: La comunicación debe ser presencial, vía WhatsApp o Facebook, evitando la dependencia de pantallas internas o cartelería que esta cohorte tiende a ignorar.

Estrategia de *re-engagement* para *Millennials*: Implementar mensajes automatizados de motivación dirigidos a socios con ausencias cortas, reforzando la percepción de que el gimnasio se preocupa activamente por ellos.

Boca a boca y comunidad: Potenciar el boca a boca estratégico mediante la creación de vínculos sociales dentro del gimnasio, dado que los socios que construyen comunidad tienden a presentar tasas de permanencia más altas.

3.3.6 Propuesta Final: Marketing Mix "CONTIGO 365"

Al integrar el *feedback* de la validación con el diagnóstico estratégico, la propuesta de Marketing Mix 4P CONTIGO 365 se consolida como un modelo de fidelización activa. La propuesta no solo vende bienestar, sino que garantiza acompañamiento técnico, apoyo a la salud mental, reconocimiento social y comodidad física, ajustándose de manera real a las expectativas de cada generación en la ciudad de Cuenca.

PRODUCTO: Ecosistema de bienestar segmentado

- Evoluciona de acceso a máquinas a un ecosistema de bienestar segmentado por etapa de vida.
- Incorpora un componente de salud integral mediante charlas y eventos *wellness* liderados por psicólogos y nutricionistas, reforzando la salud mental como pilar del servicio.

- Incluye programas de adaptación personalizados, seguimiento técnico presencial y eventos sociales (fiestas y carreras 5K) para fortalecer la comunidad.
- Integra gamificación mediante una aplicación móvil para medir progreso y competencia, especialmente orientada a la Generación Z.

PRECIO: Estrategia de valor y fidelización

- Abandona los descuentos masivos por una estrategia de permanencia (planes trimestrales y anuales) que funciona como un intercambio de riesgo entre el cliente y el gimnasio.
- Implementa un sistema de referidos digital para la Generación Z, donde la recompensa es identidad de marca (*merchandising*).
- Mantiene un precio base único para las cuatro cohortes; la única excepción es el beneficio para estudiantes activos de la Generación Z (10-15 % según horario, mientras el carnet esté vigente), que no es una tarifa generacional sino un incentivo de acceso por condición de vida.

PLAZA: Distribución y experiencia

- Las sedes se convierten en centros de experiencias segmentadas de hasta 2.200 m².
- Zonas híbridas: *co-working* para estudiantes y profesionales jóvenes, junto con dualidad de espacios que respetan tanto la socialización como la privacidad.
- Omnipresencia: la marca se extiende fuera del local mediante actividades externas (carreras, *trekking*, ciclo-paseos).
- Convivencia sin fragmentación: la sede es la misma para las cuatro generaciones, diferenciada por horario, actividad y diseño de equipamiento, sin necesidad de dividir el espacio físico.

PROMOCIÓN: COMUNICACIÓN CON DETONANTE EMOCIONAL

- La comunicación se basa en activadores psicológicos diferenciados según la cohorte generacional.
- Canales segmentados: WhatsApp y Facebook para *Baby Boomers*; TikTok e Instagram para la Generación Z.
- Estrategia de *re-engagement*: mensajes automatizados para recuperar socios ausentes y potenciación del boca a boca estratégico a través de la comunidad interna.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y PLAN DE NEGOCIOS

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Esta primera sección de este capítulo corresponde al estudio de mercado cuyo propósito central es obtener información primaria, tanto cualitativa como cuantitativa, es decir, un enfoque de investigación mixto, directamente de los clientes de Gimnasio de Cuenca. Esta información constituye la base empírica sobre la cual se construye la propuesta de estrategias de fidelización diferenciadas por cohorte generacional, que es el producto final de la investigación.

Para comprender el contexto que justifica la necesidad de este estudio, es necesario señalar que Gimnasio de Cuenca opera en un mercado altamente competitivo: 154 gimnasios en Cuenca en 2023 (Malo Eljuri, 2023). En este entorno, muchos establecimientos compiten exclusivamente por precio, lo que afecta la rentabilidad y la sostenibilidad del negocio a largo plazo. A esto se suma una tasa de abandono del ejercicio de entre el 40% y el 65% en los primeros seis meses de membresía (Gjestvang et al., 2023), fenómeno que también se presenta en Gimnasio de Cuenca.

La investigación parte de la premisa de que los clientes de distintas generaciones (*Baby Boomers*, Generación X, *Millennials* y Generación Z) tienen motivaciones, expectativas y percepciones de valor diferentes respecto al servicio de un gimnasio (Schewe y Meredith, 2004). Sin embargo, en la práctica, Gimnasio de Cuenca aún no cuenta con estrategias de fidelización diseñadas en función de estas diferencias generacionales, lo que limita su capacidad de retener clientes y competir de forma sostenible.

En consecuencia, este estudio de mercado busca responder una pregunta fundamental antes de formular cualquier estrategia: ¿qué piensan, sienten, valoran y necesitan los clientes de Gimnasio de Cuenca según su cohorte generacional? Para ello se aplicaron entrevistas en profundidad a clientes activos y dos encuestas digitales diferenciadas, dirigidas a clientes activos y ex clientes, cuyos resultados alimentaron directamente el diseño de la propuesta estratégica.

El marco teórico que orienta tanto la recolección como el análisis de la información es la Teoría de la Autodeterminación (SDT) de Deci y Ryan (1985, 2000), que identifica tres Necesidades Psicológicas Básicas (Autonomía, Competencia y Relación Social) como determinantes clave de la motivación y la permanencia en actividades físicas. Este marco permite ir más allá de los datos superficiales y comprender por qué los clientes se quedan o se van.

4.1 Diseño Metodológico del Estudio de Mercado

4.1.1 Justificación del Enfoque Mixto

El presente estudio adopta un enfoque de investigación mixto de tipo secuencial exploratorio, en el que la fase cualitativa precede y fundamenta el diseño de la fase cuantitativa. Este diseño es apropiado cuando se busca explorar en profundidad un fenómeno poco estudiado en un contexto específico antes de proceder a su medición y generalización (Creswell y Creswell, 2018).

La elección de un enfoque mixto responde a la naturaleza del objeto de estudio: el comportamiento generacional de los clientes de un gimnasio implica tanto dimensiones mensurables (frecuencia de uso, niveles de satisfacción e intención de abandono) como dimensiones experienciales y psicológicas que requieren ser exploradas mediante el discurso del propio sujeto. En particular, el marco teórico adoptado, la Teoría de la Autodeterminación (SDT) de Deci y Ryan (1985, 2000), postula necesidades psicológicas básicas (Autonomía, Competencia y Relación Social) cuya comprensión profunda no se agota en escalas numéricas, sino que exige conocer el significado que cada cohorte generacional atribuye a su experiencia en el gimnasio.

La Investigación de Mercados orienta el estudio hacia cuatro dimensiones clave: satisfacción del cliente por generación, motivación para asistir al gimnasio, percepción de la oferta de valor, y las razones de abandono. Estos cuatro ejes son el hilo conductor de todo el diseño metodológico.

4.1.2 Fases de la Investigación

La investigación se estructura en dos fases complementarias:

Tabla 25. *Fases de la Investigación*

Fase	**Descripción**	**Propósito**
Fase I	Cualitativa: entrevistas en profundidad con clientes activos (2 por generación = 8 entrevistas), 1 entrevista en profundidad a ex cliente	Explorar el discurso, motivaciones, percepciones y necesidades psicológicas de cada cohorte
Fase II	Cuantitativa: 2 encuestas digitales diferenciadas por segmento (activos y ex clientes)	Medir, cuantificar y validar los hallazgos cualitativos en una muestra representativa

4.1.3 Objetivos de la Investigación de Mercado

Los objetivos del estudio de mercado se derivan directamente de los objetivos de la tesis:

Objetivo general:

Comprender el comportamiento, las motivaciones y el nivel de satisfacción de los clientes de Gimnasio de Cuenca por cohorte generacional, con el fin de diseñar estrategias de fidelización diferenciadas que reduzcan la tasa de abandono y fortalezcan la propuesta de valor del gimnasio.

Objetivos específicos:

- Diagnóstico generacional: Determinar las diferencias en motivación de ejercicio, satisfacción de necesidades psicológicas básicas (Autonomía, Competencia, Relación Social) y patrones de uso entre *Baby Boomers*, Generación X, *Millennials* y Generación Z, aplicando el marco de la Teoría de la Autodeterminación (Deci y Ryan, 2000).
- Análisis de insatisfacción: Identificar los factores críticos de insatisfacción y la percepción de valor que influyen en la intención de abandono del servicio, analizando su variación por cohorte generacional.
- Cuantificación del abandono: Establecer las causas del abandono del ejercicio en los primeros seis meses, evaluando el impacto del servicio homogéneo y la falta de acompañamiento personalizado en la rotación de clientes.
- Identificación de brechas: Determinar qué elementos de la oferta de valor actual de Gimnasio de Cuenca no satisfacen las expectativas de cada generación y qué atributos nuevos demandan los clientes.

4.1.4 Población y Unidades de Análisis

La población objeto de estudio está conformada por dos segmentos diferenciados de clientes de Gimnasio de Cuenca. El estudio se realizó durante la primera semana de marzo de 2026, en las instalaciones de Gimnasio de Cuenca y de forma digital a través de WhatsApp, abarcando las dos sedes (Sede 2 y Sede 3) ubicadas en la ciudad de Cuenca, Ecuador.

Tabla 26. *Segmentos de la población objeto de estudio*

Segmento	**Descripción**	**Técnica de recolección**
Clientes activos	Personas con membresía vigente en cualquiera de las 2 sedes de Gimnasio de Cuenca	Entrevista en profundidad + Encuesta digital
Ex clientes	Personas que tuvieron membresía y no renovaron en los últimos 12 meses	Entrevista en profundidad + Encuesta digital (WhatsApp)

4.1.5 Fase Cualitativa

Se seleccionó la entrevista en profundidad como técnica cualitativa dado que permite una interacción dinámica entre entrevistador y entrevistado en un ambiente flexible, similar a una conversación abierta, donde el sujeto puede expresar libremente su experiencia, emociones y percepciones (Creswell, 2013). Esta técnica es especialmente adecuada para explorar las necesidades psicológicas de los clientes desde la Teoría de la Autodeterminación, ya que facilita acceder al discurso espontáneo que una encuesta estructurada no puede capturar (Malhotra, 2020).

4.1.5.1 Entrevista 1: clientes

Se realizaron 8 entrevistas en profundidad, distribuidas en 2 participantes por cohorte generacional (*Baby Boomers*, Generación X, *Millennials* y Generación Z). La selección de los participantes se realizó mediante muestreo intencional, priorizando perfiles informativamente ricos que permitan comprender las experiencias, motivaciones y percepciones de los clientes respecto al servicio del gimnasio.

Si bien algunos estudios cualitativos de enfoque fenomenológico sugieren entre 3 y 10 participantes por categoría para alcanzar saturación teórica (Creswell, 2013), en el presente estudio la fase cualitativa cumple un rol exploratorio y complementario dentro de un enfoque metodológico mixto. Por tanto, su objetivo no es lograr saturación teórica plena por cohorte, sino profundizar en las percepciones, expectativas y factores de permanencia o abandono del servicio, aportando contexto interpretativo a los resultados cuantitativos.

Las entrevistas fueron semiestructuradas, permitiendo mantener una guía temática común y, al mismo tiempo, explorar con mayor profundidad los significados que los participantes atribuyen a su experiencia de entrenamiento, la relación con la comunidad del gimnasio y los elementos que influyen en su fidelización.

Las entrevistas se realizaron de manera presencial en las instalaciones de Gimnasio de Cuenca, lo que permitió un ambiente familiar para los participantes y facilitó la exploración de aspectos vinculados a su experiencia directa en el servicio.

Tabla 27. *Duración y condiciones de las entrevistas en profundidad*

Cohorte generacional	Rango de edad	Año de nacimiento	N° participantes	Perfil
Baby Boomers	62-80 años	1946-1964	2	Clientes activos 62+
Generación X	46-61 años	1965-1980	2	Clientes activos 46-61
Millennials	30-45 años	1981-1996	2	Clientes activos 30-45
Generación Z	14-29 años	1997-2012	2	Clientes activos 14-29
TOTAL	—	—	8	—

Nota: Los rangos generacionales utilizados en este estudio corresponden a las definiciones establecidas por el Pew Research Center, organismo de referencia en investigación social: *Baby Boomers* (1946-1964), Generación X (1965-1980), *Millennials* (1981-1996) y Generación Z (1997-2012) (Dimock, 2019). Elaboración propia.

Duración y Condiciones

- Duración estimada por entrevista: 30 a 45 minutos
- Lugar: instalaciones de Gimnasio de Cuenca (área de descanso o sala privada)
- Registro: grabación de audio con consentimiento previo del participante
- Entrevistadora: Lorena Guevara
- Análisis: codificación temática por eje (motivación, satisfacción NPB, percepción de valor, abandono)

Tabla 28. *Guía de entrevista en profundidad (clientes activos)*

Instrucciones para la entrevistadora
Presentarse con nombre y explicar el propósito académico del estudio. Solicitar autorización para grabar. Aclarar que no hay respuestas correctas ni incorrectas. Garantizar confidencialidad. Iniciar con preguntas de calentamiento antes de entrar a los temas centrales. Mantener una actitud neutra y no sugerir respuestas.

BLOQUE 0: Presentación y calentamiento (5 min)

Buenos días/tardes. Mi nombre es Lorena Guevara y estoy realizando una investigación académica para mi tesis de Maestría en la Universidad del Azuay. El objetivo es entender la experiencia de los clientes de Gimnasio de Cuenca para mejorar sus servicios. Toda la información que me comparta es completamente confidencial y será usada únicamente con fines académicos. ¿Me permite grabar nuestra conversación?

1. ¿Hace cuánto tiempo eres cliente de Gimnasio de Cuenca? ¿En cuál sede entrenas?
2. ¿Cuántas veces a la semana aproximadamente asistes al gimnasio?
3. ¿Qué actividades realizas cuando vienes? (musculación, *cardio*, clases grupales)

BLOQUE 1: Motivación para ejercitarse (Eje 1)

(Objetivo: explorar motivaciones intrínsecas y extrínsecas, vínculo con SDT)

4. ¿Por qué decidiste unirte a un gimnasio? ¿Qué te motivó en ese momento?
5. ¿Qué es lo que hoy en día te motiva a seguir viniendo? ¿Ha cambiado esa motivación desde que empezaste?
6. ¿Hay días en los que no tienes ganas de venir? ¿Qué hace que al final vengas o no vengas?
7. ¿Sientes que tú decides cómo entrenar, o sientes que lo decides más bien el entrenador o la rutina del gimnasio? (Autonomía)
8. ¿Sientes que has progresado o mejorado desde que entrenas aquí? ¿Cómo lo notas? (Competencia)
9. ¿El gimnasio para ti es un lugar donde socializas, o prefieres enfocarte en tu entrenamiento? (Relación Social)

BLOQUE 2: Satisfacción con el servicio (Eje 2)

(Objetivo: identificar factores de satisfacción e insatisfacción por dimensión del servicio)

10. ¿Qué es lo que más valoras de Gimnasio de Cuenca? ¿Qué es lo que más te gusta?
11. ¿Hay algo que no te guste o que cambiarías? ¿Por qué?
12. ¿Cómo describes la atención que recibes de los entrenadores? ¿Sientes que te acompañan o que te dejan solo?

13. ¿Sientes que el gimnasio entiende lo que tú específicamente necesitas, o sientes que el servicio es igual para todos?
14. ¿Qué tan satisfecho estás con los equipos e instalaciones?

BLOQUE 3: Percepción de valor y precio (Eje 3)

(Objetivo: evaluar si el precio percibido es proporcional al valor recibido)

15. ¿Sientes que lo que pagas por tu membresía vale lo que recibes? ¿Por qué?
16. ¿Has evaluado en algún momento cambiarte a otro gimnasio? ¿Qué considerarías para tomar esa decisión?
17. ¿Qué tendría que ofrecer un gimnasio para que lo consideraras el mejor de Cuenca?

BLOQUE 4: Abandono y permanencia (Eje 4)

(Objetivo: explorar factores de riesgo de abandono y elementos que generan lealtad)

18. ¿Has pensado alguna vez en dejar de venir? ¿Qué lo causó?
19. ¿Conoces personas que hayan abandonado el gimnasio? ¿Por qué crees que lo hicieron?
20. ¿Qué hace que tú sigas renovando tu membresía? ¿Qué te retiene?
21. ¿Qué podría hacer Gimnasio de Cuenca para que nunca quieras irte?

BLOQUE 5: Cierre (5 min)

22. ¿Hay algo más que quieras contarme sobre tu experiencia en el gimnasio que no te haya preguntado?
23. Si pudieras cambiar una sola cosa de Gimnasio de Cuenca, ¿qué sería?

Muchas gracias por tu tiempo y por compartir tu experiencia. Toda la información será de gran valor para mejorar el servicio del gimnasio y para mi investigación académica.

ENTREVISTAS:

Tabla 29. *Generación Z (1): 20 años. Antigüedad: Desde julio 2025 (aprox. 8 meses)*

Frecuencia de entrenamiento	5 veces/semana
Actividades	Musculación y *cardio*
Motivación inicial	Reducir estrés y mejorar hábitos de vida
Motivación actual	Sin cambios; mejora de hábitos, se mantiene activa
Relación con entrenadores	Buen acompañamiento; ha progresado y bajado de peso
Socialización	Se enfoca en el entrenamiento
Lo que más valora	Las máquinas y la limpieza del gimnasio
Satisfacción equipos/instalaciones	Satisfecha; justifica precio por mejoras y cuidado de equipos
Percepción del precio	Justificado por las mejoras continuas
¿Ha evaluado cambiarse?	A veces quiere cambiarse por la distancia
Factor que lo retiene	Está cerca de su casa
¿Qué haría al gimnasio el mejor?	Máquinas inteligentes y más clases grupales en la tarde
Principales sugerencias	Más espacio entre máquinas; sede más cercana a la universidad

Tabla 30. *Generación Z (2): 25 años. Antigüedad: 2 años y medio*

Frecuencia de entrenamiento	3-5 veces/semana
Actividades	Musculación
Motivación inicial	Querer estar más saludable
Motivación actual	Ha cambiado; sigue motivado, se siente a gusto
Relación con entrenadores	No pide ayuda; ha aprendido solo a usar las máquinas
Socialización	Sí socializa; percibe gente amistosa
Lo que más valora	Variedad de máquinas “poco de todo”
Satisfacción equipos/instalaciones	Satisfecho
Percepción del precio	Considera que vale la pena; todos los gimnasios cobran similar

¿Ha evaluado cambiarse?	Consideró irse, pero no lo hizo por precios similares en el mercado
Factor que lo retiene	Ambiente y bienestar general
¿Qué haría al gimnasio el mejor?	Mantener el ambiente positivo y la variedad de equipos
Principales sugerencias	Sin sugerencias específicas

Tabla 31. *Millennial (1): 30 años. Antigüedad: 3 años*

Frecuencia de entrenamiento	5 días/semana (lunes a viernes)
Actividades	Cardio y musculación
Motivación inicial	Diagnóstico de prediabetes; pesaba 230 libras (motivo de salud)
Motivación actual	Disciplina consolidada; ha bajado 50 libras y continúa progresando
Relación con entrenadores	Son amigos; le acompañan en las rutinas que ella misma define
Socialización	Le gusta entrenar y socializar; valora el compañerismo
Lo que más valora	Buen ambiente, gente amable, compañerismo entre usuarios
Satisfacción equipos/instalaciones	Satisfecha; valora las mejoras continuas de equipos
Percepción del precio	Justificado con el servicio que recibe
¿Ha evaluado cambiarse?	No ha considerado cambiarse; se iría si hubiera egoísmo entre usuarios
Factor que lo retiene	Mejoras constantes de equipos y progreso físico visible
¿Qué haría al gimnasio el mejor?	Promociones especiales y descuentos para clientes antiguos
Principales sugerencias	Implementar promociones/beneficios de fidelización para clientes antiguos

Tabla 32. *Millennial (2): 41 años. Antigüedad: 2 años*

Frecuencia de entrenamiento	5 días/semana
Actividades	Cardio y musculación
Motivación inicial	Recomendación de terceros; máquinas, ambiente y entrenadores
Motivación actual	Cambios físicos y de salud; disciplina adquirida
Relación con entrenadores	Los considera buenos; ya aprendió a entrenar sola; pide ayuda cuando necesita
Socialización	Prefiere enfocarse en entrenar, no socializa
Lo que más valora	Instructores, infraestructura y máquinas
Satisfacción equipos/instalaciones	Muy satisfecha; ha visto mejoras constantes
Percepción del precio	Vale la pena; el gimnasio da todo para entrenar
¿Ha evaluado cambiarse?	No quiere cambiarse; hay que mantener amabilidad del personal
Factor que lo retiene	Ambiente, infraestructura, máquinas y buenos entrenadores
¿Qué haría al gimnasio el mejor?	Mantener el trato amable; seguir mejorando máquinas
Principales sugerencias	Prohibir el uso del celular en las máquinas

Tabla 33. *Generación X (1): 46 años. Antigüedad: 3 años*

Frecuencia de entrenamiento	5 días/semana
Actividades	Pesas y *cardio*
Motivación inicial	Buenos instructores e instalaciones
Motivación actual	Cambió negativamente; va por una sola instructora y por disciplina
Relación con entrenadores	La mayoría son malos y perezosos; solo 1 instructora es buena

Socialización	No socializa mucho
Lo que más valora	La instructora (único punto fuerte)
Satisfacción equipos/instalaciones	Buenos equipos; igual que el resto de gimnasios de Cuenca
Percepción del precio	Alto para el servicio que ofrece el gimnasio
¿Ha evaluado cambiarse?	Ha evaluado cambiarse; la retiene la instructora
Factor que lo retiene	Solo por la instructora
¿Qué haría al gimnasio el mejor?	Mejorar servicio de instructores, empleado del bar y trato al cliente
Principales sugerencias	Cambiar la mayoría de instructores; mejorar limpieza de baños

Tabla 34. *Generación X (2): 55 años. Antigüedad: 2 años*

Frecuencia de entrenamiento	3 veces/semana
Actividades	Musculación + bailes (clases particulares)
Motivación inicial	Siempre hizo ejercicio; instructor que se trasladó al gimnasio
Motivación actual	Sin cambios; le gusta el ambiente, le resulta agradable
Relación con entrenadores	Muy poca interacción (fue 2 veces). Prefiere entrenar a su ritmo
Socialización	Sí socializa; valora la comunidad del gimnasio
Lo que más valora	El ambiente
Satisfacción equipos/instalaciones	Satisfecha; no tiene quejas
Percepción del precio	Considera que vale lo que paga
¿Ha evaluado cambiarse?	No lo haría; el otro gimnasio queda muy lejos

Factor que lo retiene	El gimnasio cumple sus expectativas
¿Qué haría al gimnasio el mejor?	Servicios adicionales / 'plus' (ej. vio gimnasio con cine en otra ciudad)
Principales sugerencias	Área de duchas/vestuarios de mujeres

Tabla 35. *Baby Boomer (1): 63 años. Antigüedad: 4 años*

Frecuencia de entrenamiento	4-5 días/semana
Actividades	Cardio y musculación
Motivación inicial	Cercanía del gimnasio a su domicilio
Motivación actual	Salud; innovación continua de máquinas y buen personal
Relación con entrenadores	Necesita que el instructor esté presente; los valora mucho y ve mejora continua
Socialización	Asiste para entrenar y socializar
Lo que más valora	Amplitud del espacio, iluminación, máquinas innovadas y entrenadores
Satisfacción equipos/instalaciones	Califica instalaciones con 9/10; destaca parqueadero y limpieza general
Percepción del precio	Acorde al servicio recibido
¿Ha evaluado cambiarse?	No ha pensado en cambiarse; considera el gimnasio su segunda casa
Factor que lo retiene	Buen servicio y renovación constante de máquinas
¿Qué haría al gimnasio el mejor?	Mantener la renovación de máquinas y el buen servicio del personal
Principales sugerencias	Mejorar los baños (único punto débil identificado)

Tabla 36. *Baby Boomer (2): 70 años. Antigüedad: 2 años y medio*

Frecuencia de entrenamiento	6 días/semana
Actividades	Musculación

Motivación inicial	Recuperación tras un accidente grave
Motivación actual	Disciplina; mejoró salud y movilidad de piernas en 95%
Relación con entrenadores	Bastante buenos; recomienda que sean más proactivos con los clientes
Socialización	Dialoga con entrenadores y amigos sobre rutinas
Lo que más valora	Diversidad de equipos y profesionales
Satisfacción equipos/instalaciones	Satisfecho; buenas instalaciones
Percepción del precio	Bueno respecto al servicio recibido
¿Ha evaluado cambiarse?	No ha considerado cambiarse
Factor que lo retiene	Calidad de vida; buenas instalaciones y cercanía
¿Qué haría al gimnasio el mejor?	Mejor acompañamiento proactivo de entrenadores al cliente
Principales sugerencias	Mantenimiento preventivo; limpieza de baños; más espacio en duchas

Análisis de las 8 entrevistas

1. Satisfacción General

La mayoría de los clientes muestran un nivel de satisfacción alto. Jonny, Mónica, Alejandra, Vicente, Daniela y Rubén expresan satisfacción clara (Rubén califica las instalaciones con 9/10). Moni está conforme. Fernanda es la más crítica, con satisfacción condicionada exclusivamente a una instructora. Daniela y Rubén refuerzan la imagen positiva del gimnasio, destacando el compañerismo, la innovación continua y el ambiente.

2. Calidad de los Entrenadores

Es el factor con mayor varianza entre entrevistados: Fernanda los considera malos y perezosos (excepto una). Vicente pide que sean más proactivos. Mónica y Alejandra los valoran positivamente. Daniela los considera amigos y colaboradores en sus rutinas. Rubén subraya que los instructores van mejorando y que necesita que estén presentes. Jonny y Moni prácticamente no los usan. Conclusión: el servicio de entrenadores es desigual y representa el principal eje de diferenciación entre experiencias satisfactorias e insatisfactorias.

3. Equipos e Instalaciones

Existe consenso positivo sobre la variedad, calidad y renovación de los equipos. Todos los entrevistados valoran las máquinas. Rubén destaca adicionalmente la amplitud del espacio, la iluminación natural y el parqueadero. Las críticas se concentran en un único punto débil transversal: la limpieza y el estado de los baños (Fernanda, Vicente, Rubén), así como el espacio entre máquinas (Alejandra) y en duchas (Vicente, Moni).

4. Percepción del Precio / Relación Valor-Precio

Jonny, Mónica, Alejandra, Vicente, Daniela y Rubén consideran que el precio es justo o está bien justificado con el servicio recibido. Fernanda es la única que lo percibe como alto en relación con la calidad general de los instructores. La percepción del precio está directamente correlacionada con la valoración que cada cliente hace del servicio de entrenadores: a mayor satisfacción con el acompañamiento, mayor percepción de que el precio es razonable.

5. Riesgo de Abandono y Factores de Retención

Fernanda: alto riesgo, retenida solo por una instructora. Alejandra: riesgo medio por distancia. Moni, Jonny, Mónica, Vicente, Daniela y Rubén: riesgo muy bajo. Factores de retención más frecuentes: cercanía geográfica, ambiente positivo, compañerismo entre usuarios, mejora continua de equipos y resultados físicos visibles. Causas de abandono conocidas: falta de tiempo (trabajo), motivación a corto plazo, distancia, costo y expectativas de resultados inmediatos. Daniela señala que se iría si hubiera egoísmo entre usuarios, lo que subraya el valor del clima social del gimnasio.

6. Diferencias por Generación

Generación Z: Alejandra (20), orientada a la tecnología, pide máquinas inteligentes, más clases grupales vespertinas y mayor espacio entre equipos, mientras que Jonny (25) es autónomo. *Millennials*: Daniela (30) sí define sus rutinas con el entrenador y pide programas de fidelización para clientes antiguos; Mónica (41) prioriza el entrenamiento. Generación X: Fernanda (46) y Moni (55) exigen calidad de instructores y valoran el ambiente. *Baby Boomers:* Vicente (70) y Rubén (63) son altamente disciplinados, están motivados por la salud y valoran la presencia activa de los entrenadores, la innovación de equipos y el mantenimiento de instalaciones.

7. Personalización del Servicio

Varios entrevistados (Moni, Daniela) perciben que el servicio es igual para todos, sin diferenciación por perfil u objetivo; Daniela lo señala como equidad. Sin embargo, varios clientes (Daniela, Vicente, Alejandra) han desarrollado su propia estrategia para personalizar: ellos

mismos definen sus objetivos y piden las rutinas al entrenador. Esto evidencia una oportunidad: implementar un sistema de evaluación inicial y seguimiento personalizado podría elevar la satisfacción y la percepción de valor de la membresía.

8. Fidelización y Reconocimiento al Cliente Antiguo

Daniela introduce un hallazgo nuevo y relevante: la necesidad de reconocer y premiar la lealtad de los clientes de larga data mediante promociones o beneficios exclusivos. Ningún otro entrevistado lo menciona explícitamente, pero puede resonar en el segmento de clientes con más de 2 años de antigüedad (que representa 6 de los 8 entrevistados). Este *insight* abre una línea de acción concreta para programas de retención y *marketing* relacional.

En conjunto, los resultados evidencian que la satisfacción del cliente en el gimnasio no depende únicamente de factores tangibles como la infraestructura o el equipamiento, sino principalmente de la calidad del acompañamiento humano y la percepción de personalización del servicio, lo que refuerza la relevancia del enfoque basado en la Teoría de la Autodeterminación.

4.1.5.2 Entrevista 2: Ex Cliente

Tabla 37. *Guía de entrevista en profundidad (ex cliente)*

Instrucciones para la entrevistadora
Esta entrevista se realiza a una persona que fue cliente del gimnasio y actualmente ya no tiene membresía vigente. El objetivo es comprender en profundidad las razones de su salida, su experiencia durante el tiempo que fue cliente y su percepción actual del servicio. Presentarse, solicitar autorización para grabar, garantizar confidencialidad. Duración estimada: 30 a 40 minutos.

BLOQUE 0: Presentación y contexto (5 min)

Buenos días/tardes. Mi nombre es Lorena Guevara y estoy desarrollando mi tesis de Maestría en la Universidad del Azuay. Me gustaría conversar sobre tu experiencia en el gimnasio que frecuentabas anteriormente. No hay respuestas correctas ni incorrectas, y todo lo que me cuentes es completamente confidencial. ¿Me permites grabar nuestra conversación?

1. ¿Cuánto tiempo fuiste cliente del gimnasio y en cuál sede entrenabas?

2. ¿Qué actividades hacías cuando asistías? (musculación, *cardio*, clases grupales)

BLOQUE 1: Motivación inicial y experiencia como cliente (Eje 1)

(Objetivo: entender qué motivó al cliente a inscribirse y cómo vivió su experiencia mientras fue cliente)

3. ¿Por qué decidiste inscribirte en el gimnasio en su momento? ¿Qué esperabas encontrar?

4. ¿Sentías que podías entrenar a tu manera y a tu ritmo, o sentías que el servicio era igual para todos?

5. ¿Sentiste en algún momento que progresabas o mejoraba tu condición física mientras fuiste cliente?

6. ¿El gimnasio era para ti un lugar de socialización o simplemente un espacio de entrenamiento?

BLOQUE 2: Insatisfacción y razones de abandono (Eje 2 y 3)

(Objetivo: identificar los factores críticos que llevaron al abandono y la percepción de valor durante el servicio)

7. ¿Cuál fue la razón principal por la que decidiste dejar de ir al gimnasio?

8. ¿Hubo un momento específico o una situación concreta que aceleró tu decisión de no renovar?

9. ¿Sentías que los entrenadores te acompañaban y se interesaban en tu progreso, o sentías que estabas solo?

10. ¿Sentías que el precio de la membresía era justo en relación con lo que recibías?

11. ¿Qué fue lo que más te decepcionó o no cumplió con tus expectativas durante tu tiempo como cliente?

BLOQUE 3: Situación actual y posibilidad de regreso (Eje 4)

(Objetivo: explorar qué hace el ex cliente actualmente y qué condiciones lo harían regresar)

12. ¿Actualmente haces ejercicio en otro lugar? ¿Qué diferencias encuentras respecto a tu experiencia anterior en el gimnasio?

13. ¿Qué tendría que cambiar o mejorar el gimnasio para que consideraras volver?

14. ¿Qué debería ofrecer Gimnasio de Cuenca para que nunca quisieras irte?

BLOQUE 4: Cierre (5 min)

15. ¿Hay algo más sobre tu experiencia que quieras compartir y que no te haya preguntado?

Muchas gracias por tu tiempo y por tu honestidad. Tu experiencia es muy valiosa para esta investigación y contribuirá a mejorar el servicio de los gimnasios en la ciudad.

Análisis de la entrevista a 1 ex cliente

Generación X: 51 años, ex clienta

Perfil de cliente: Estuvo solo **1 mes** en la sede 2. Hacía máquinas, *cardio* y ejercicios funcionales. Entró por prescripción médica (problemas de salud), no por motivación propia.

Razón principal de abandono (Doble causa):

1. **Barrera personal:** No le gusta hacer ejercicio; le cuesta mucho crear el hábito.
2. **Fallo del gimnasio:** Los entrenadores nunca la buscaron proactivamente. Ella tenía que ir a buscarlos, y eso para alguien que ya tiene resistencia al ejercicio resultó determinante.

El caso de este ex cliente representa un **segmento crítico y desatendido**: clientes que llegan sin motivación intrínseca (por necesidad médica, no por deseo) y que necesitan un nivel de acompañamiento mucho más intensivo en las primeras semanas. Sin ese enganche inicial, el abandono es casi inevitable.

Sus respuestas confirman y refuerzan hallazgos ya identificados en las otras entrevistas, pero desde la perspectiva del fracaso:

- **El acompañamiento proactivo del entrenador es el factor decisivo**. Lo mencionan también Fernanda, Vicente, Rubén y Alejandra como área de mejora. Patricia es la prueba de qué pasa cuando ese acompañamiento no ocurre.
- **El precio no fue el problema**. Considera el gimnasio accesible si se recibe el acompañamiento adecuado.
- **No logró integrarse socialmente**. No formó vínculos, lo que elimina otro factor de retención importante (el compañerismo que destacan Daniela, Jonny y Rubén)**.**

- **Quiere regresar, pero tiene miedo de volver a abandonar**. Esto indica una oportunidad real si el gimnasio ofrece un programa de integración para perfiles de baja motivación inicial.

4.1.6 Fase Cuantitativa

Las dos encuestas digitales se aplicaron a través de Google Forms y fueron distribuidas mediante WhatsApp. El diseño de cada instrumento responde a los cuatro ejes definidos: motivación, satisfacción, percepción de valor y abandono/permanencia. Las escalas utilizadas son de tipo Likert de 5 puntos, opciones de selección múltiple y preguntas abiertas de respaldo cualitativo.

4.1.6.1 Encuesta 1: Clientes Activos

Tabla 38. *Estructura de la Encuesta 1: Clientes Activos de Gimnasio de Cuenca*

Instrucciones

Esta encuesta es parte de una investigación académica de la Universidad del Azuay. Sus respuestas son confidenciales, anónimas y no se compartirán. Su participación es voluntaria. Tiempo estimado: 5 a 6 minutos.

PARTE 1: ¿Quién es usted?

1. ¿Cuál es su rango de edad?

- ○ 14 a 29 años
- ○ 30 a 45 años
- ○ 46 a 61 años
- ○ 62 años o más

2. ¿Género?

- ○ Masculino
- ○ Femenino
- ○ Prefiero no decirlo

3. ¿Cuál es su ocupación principal?

- ○ Estudiante
- ○ Empleado en relación de dependencia

- ○ Trabajador independiente o emprendedor
- ○ Ama de casa
- ○ Jubilado / Retirado
- ○ Otro

4. ¿En qué sede entrena habitualmente?

- ○ Sede
- ○ Sede Nueva

5. ¿En qué eligió esa sede? (puede marcar varias)

- ○ Está cerca de mi casa, trabajo o universidad
- ○ Las instalaciones nuevas y modernas me llamaron la atención
- ○ Recomendación de un amigo o familiar
- ○ Promoción o precio de lanzamiento
- ○ Publicidad en redes sociales
- ○ Ya era cliente de otra sede y quise probar esta
- ○ Otro: _____

6. ¿En qué horario entrena habitualmente?

- ○ Mañana (5:00 a 10:00)
- ○ Media mañana (10:00 a 12:00)
- ○ Mediodía (12:00 a 14:00)
- ○ Tarde (14:00 a 18:00)
- ○ Noche (18:00 a 23:00)
- ○ Varía, no tengo horario fijo

7. ¿Cuánto tiempo lleva en Gimnasio de Cuenca?

- ○ Menos de 3 meses
- ○ 3 a 6 meses
- ○ 6 meses a 1 año
- ○ Más de 1 año

8. ¿Cuántos días por semana entrena?

- ○ 1 a 2 días
- ○ 3 a 4 días
- ○ 5 o más días

PARTE 2: ¿Por qué viene al gimnasio?

Responda del 1 al 5: 1 = Nada de acuerdo / 5 = Totalmente de acuerdo

9. ¿Asiste a Gimnasio de Cuenca porque siente puede entrenar a su manera y a su ritmo?

10. ¿El ambiente y las personas del gimnasio le motivan a volver?

11. ¿Considera que se siente parte de una comunidad en Gimnasio de Cuenca?

PARTE 3: ¿Cómo califica el servicio?

Responda del 1 al 5: 1 = Muy insatisfecho 5 = Muy satisfecho

12. ¿Cómo califica la atención del personal?

13. ¿Cómo califica la guía de los entrenadores?

14. ¿Cómo califica el estado de los equipos?

15. ¿Cómo califica la variedad de máquinas?

16. ¿Cómo califica las clases grupales?

17. ¿Cómo califica el ambiente general del gimnasio?

18. ¿Cómo califica la relación entre el precio y lo que recibe?

PARTE 4: ¿Se quedaría en Gimnasio de Cuenca?

19. ¿Ha pensado en algún momento dejar Gimnasio de Cuenca?

- ○ No, nunca lo he pensado
- ○ Lo he pensado, pero no tengo intención de irme pronto
- ○ Sí, lo estoy considerando

20. ¿Qué tan probable es que recomiende Gimnasio de Cuenca a un amigo? (0 = nunca lo recomendaría / 5 = definitivamente lo recomendaría)

21. Pregunta abierta: ¿Qué debería mejorar Gimnasio de Cuenca para que nunca quiera irse?

4.1.6.2 Encuesta 2: Ex Clientes de Gimnasio de Cuenca

Tabla 39. *Estructura de la Encuesta 2: Ex Clientes de Gimnasio de Cuenca*

Instrucciones

Esta encuesta es parte de una investigación académica de la Universidad del Azuay. Sus respuestas son confidenciales, anónimas y no se compartirán. Su participación es voluntaria. Tiempo estimado: 4 a 5 minutos.

PARTE 1: ¿Quién es usted?

1. ¿Cuál es su rango de edad?

- ○ 14 a 29 años
- ○ 30 a 45 años
- ○ 46 a 61 años
- ○ 62 años o más

2. ¿Género?

- ○ Masculino
- ○ Femenino
- ○ Prefiero no decirlo

3. ¿Cuál es su ocupación principal?

- ○ Estudiante
- ○ Empleado en relación de dependencia
- ○ Trabajador independiente o emprendedor
- ○ Ama de casa
- ○ Jubilado / Retirado
- ○ Otro

4. ¿Cuánto tiempo fue cliente de Gimnasio de Cuenca?

- ○ Menos de 3 meses
- ○ 3 a 6 meses
- ○ 6 meses a 1 año
- ○ Más de 1 año

5. ¿Hace cuánto tiempo dejó de ser cliente?

- ○ Hace menos de 3 meses
- ○ Entre 3 y 6 meses
- ○ Hace más de 6 meses

PARTE 2: ¿Por qué se fue?

6. ¿Cuál fue la razón principal por la que dejó Gimnasio de Cuenca? (puede elegir varias opciones)

- ○ El precio era alto para lo que recibía
- ○ No veía resultados ni progreso
- ○ Falta de acompañamiento de los entrenadores
- ○ Deficiente información de servicios y actividades
- ○ Los horarios no se ajustaban a mi agenda
- ○ Me cambié a otro gimnasio con mejor oferta
- ○ Razones personales: salud, tiempo o economía
- ○ El servicio era igual para todos, sin considerar mis necesidades
- ○ No me sentía parte de una comunidad
- ○ Otra razón _____

PARTE 3: ¿Cómo está ahora?

7. ¿Actualmente hace ejercicio en algún otro lugar?

- ○ Sí, en otro gimnasio de Cuenca
- ○ Sí, en casa o al aire libre
- ○ No hago ejercicio actualmente

8. ¿Consideraría volver a Gimnasio de Cuenca si mejorara algo?

- ○ Sí, definitivamente
- ○ Tal vez
- ○ No

9. Pregunta abierta: ¿Qué tendría que mejorar Gimnasio de Cuenca para que usted disfrute de un servicio satisfactorio en valor y calidad?

Prueba Piloto

Antes de la aplicación definitiva de los instrumentos, se realizó una prueba piloto con el objetivo de identificar preguntas ambiguas, evaluar el tiempo de respuesta y validar la comprensión del lenguaje utilizado en cada cuestionario.

Tabla 40. *Metodología de la prueba piloto*

Instrumento	Participantes piloto	Criterio de ajuste
Guía de entrevista	1 cliente activo (cualquier generación)	Fluidez, tiempo < 45 min, comprensión de preguntas
Guía de entrevista	1 ex cliente (cualquier generación)	Fluidez, tiempo < 45 min, comprensión de preguntas
Encuesta clientes activos	3 clientes activos	Tiempo < 12 min, sin preguntas confusas
Encuesta ex clientes	2 ex clientes	Tiempo < 10 min, sensibilidad del lenguaje

Los instrumentos fueron ajustados en función de los resultados de la prueba piloto antes de su aplicación masiva.

4.1.7 Cálculo del Tamaño de Muestra

El tamaño de la muestra para la fase cuantitativa se calculó con un total de 2.800 clientes activos de Gimnasio de Cuenca. Se utilizó la fórmula estadística para poblaciones finitas con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 7%, bajo el supuesto de máxima varianza (p = q = 0,50): $n = N / (1 + ((e^2 \times (N - 1)) / (z^2 \times p \times q)))$

Donde: N = 2.800 (total de clientes activos), e = 0,07 (margen de error del 7%), z = 1,96 (valor crítico para el 95% de confianza), p = q = 0,50 (máxima varianza). Esta fórmula corresponde a la herramienta estadística facilitada por el módulo de Investigación de Mercados de la Universidad del Azuay (Pastor Herrera, 2026).

Aplicando la fórmula:

$n = 2.800 / (1 + ((0,07^2 \times 2.799) / (1,96^2 \times 0,50 \times 0,50)))$ $n = 2.800 / (1 + (0,0049 \times 2.799) / (3,8416 \times 0,25))$ $n = 2.800 / (1 + 13,7151 / 0,9604)$ $n = 2.800 / (1 + 14,28)$ $n = 2.800 / 15,28$

Resultados de encuestas a clientes activos:

n ≈ 183 encuestas

Si bien la cantidad de encuestas obtenidas en la muestra a clientes activos es 183, se logró recopilar 237 encuestas cuyo resultado es el siguiente:

Figura 3. *Distribución de encuestados por sede*

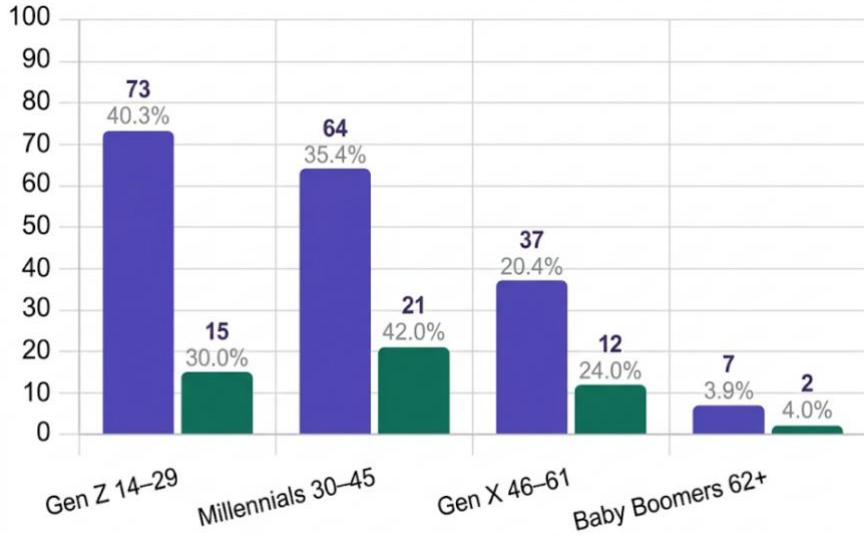


4.1.8 Resultados por pregunta de las encuestas a clientes

1. Perfil sociodemográfico del cliente por sede

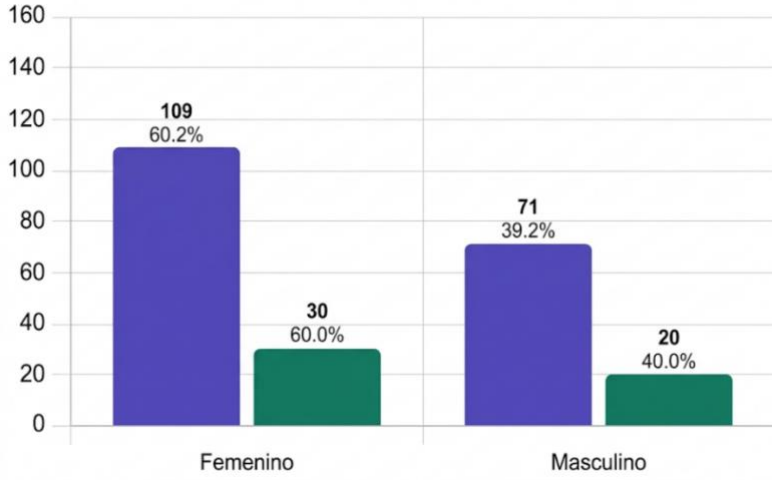
P1 · ¿Cuál es su rango de edad?

Figura 4. *Rango de edad por sede*



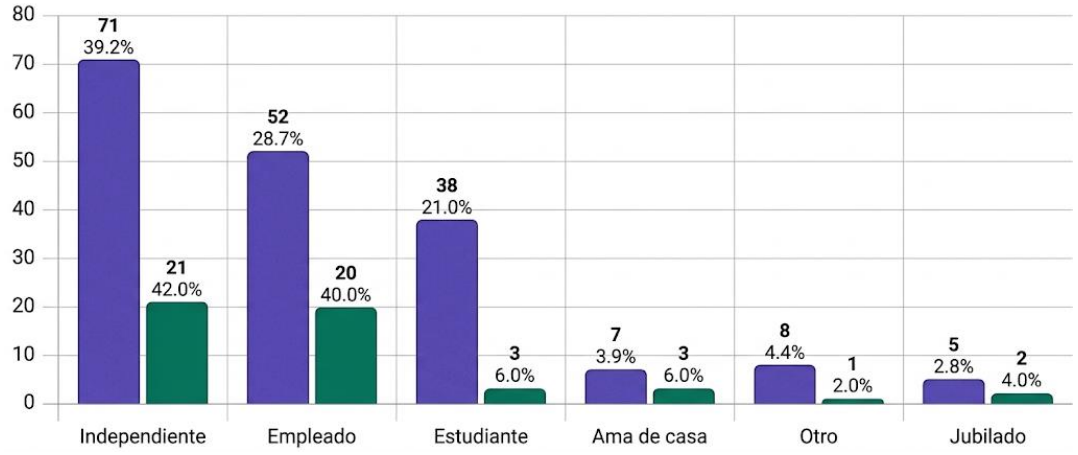
P2. ¿Género?

Figura 5. *Género por sede*



P3 · ¿Cuál es su ocupación principal?

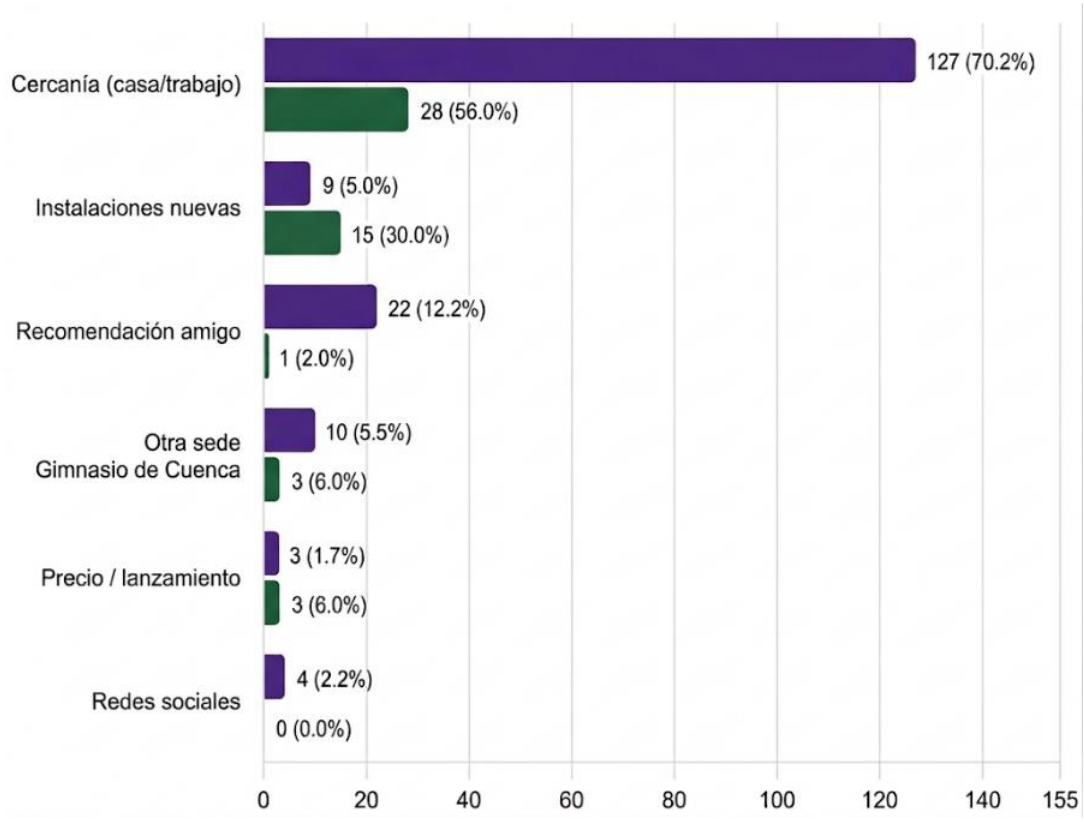
Figura 6. *Ocupación por sede*



2. Hábitos de entrenamiento por sede

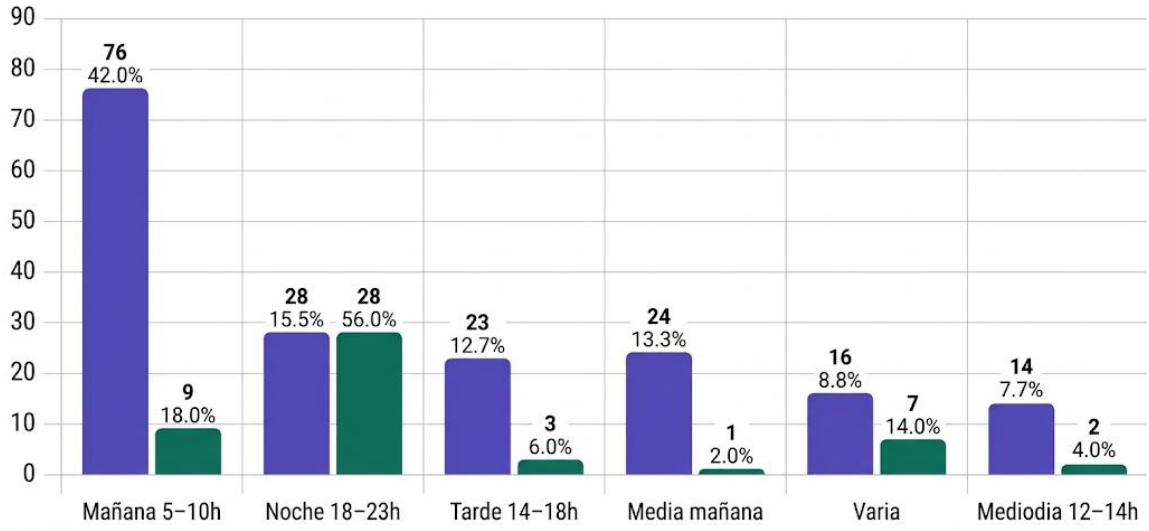
P5 · ¿Por qué eligió esta sede?

Figura 7. *Razón de elección de sede*



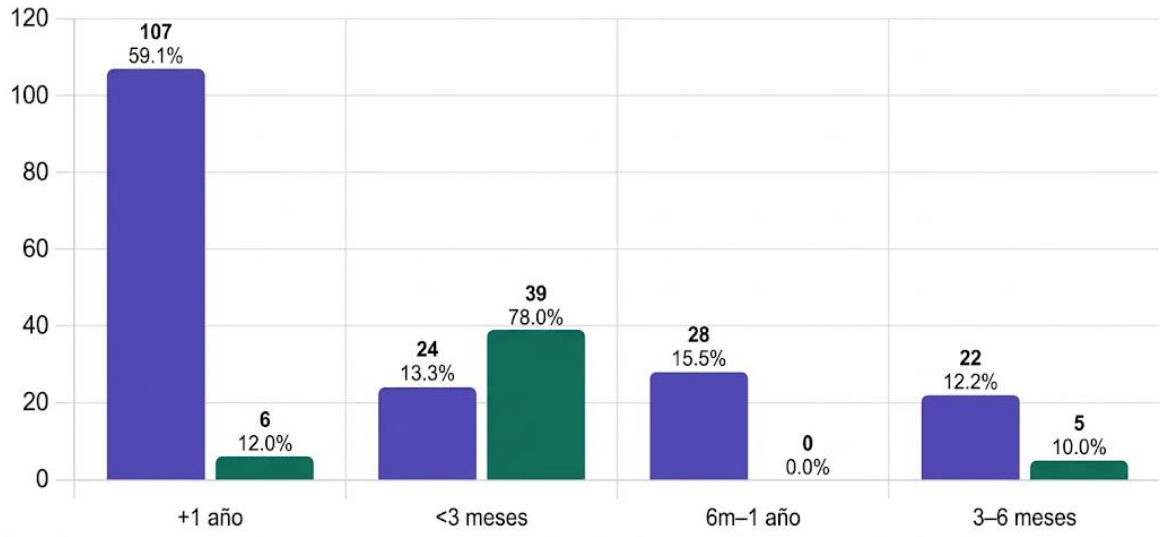
P6 · ¿En qué horario entrena habitualmente?

Figura 8. *Horario habitual por sede*



P7 · ¿Cuánto tiempo lleva en Gimnasio de Cuenca?

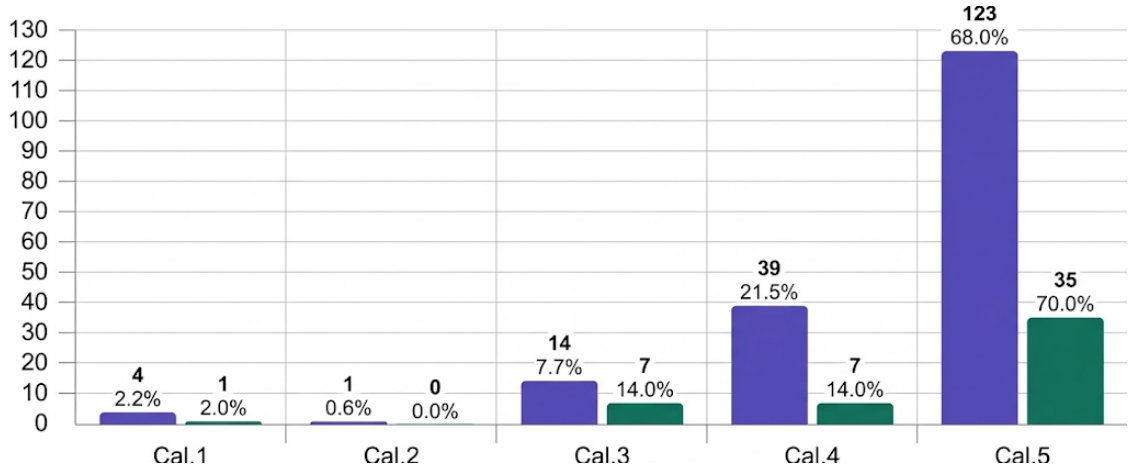
Figura 9. *Tiempo en Gimnasio de Cuenca por sede*



3. Necesidades Psicológicas Básicas (SDT) por sede

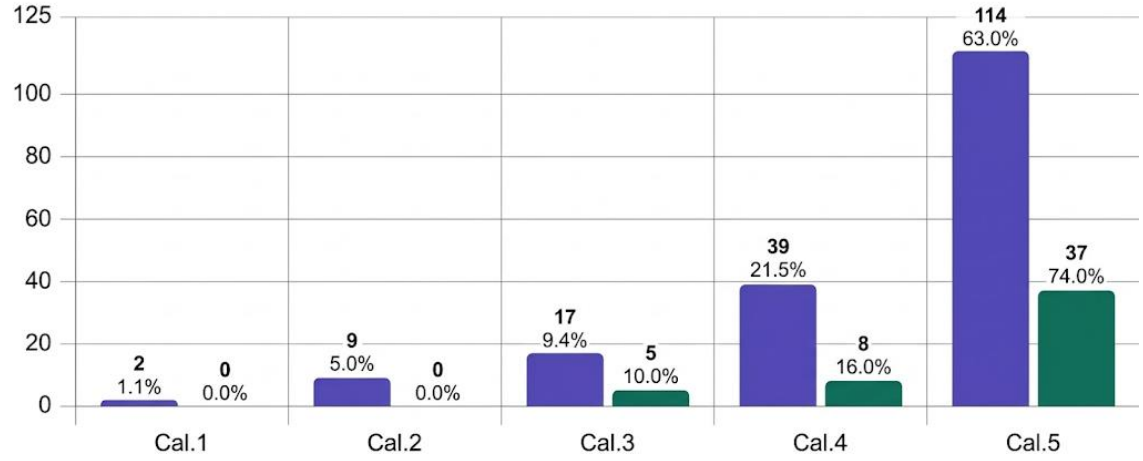
P9 · ¿Entrena a su manera y ritmo?

Figura 10. *Autonomía por sede*



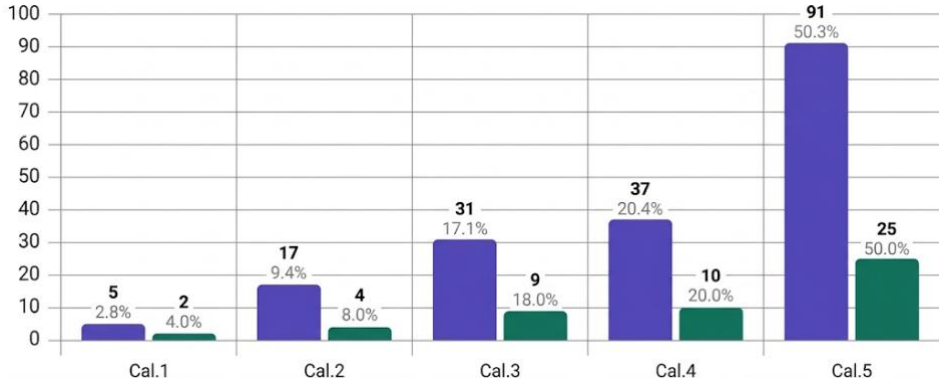
P10 · ¿El ambiente le motiva a volver?

Figura 11. *Motivación ambiental por sede*



P11 · ¿Se siente parte de la comunidad?

Figura 12. *Comunidad por sede*

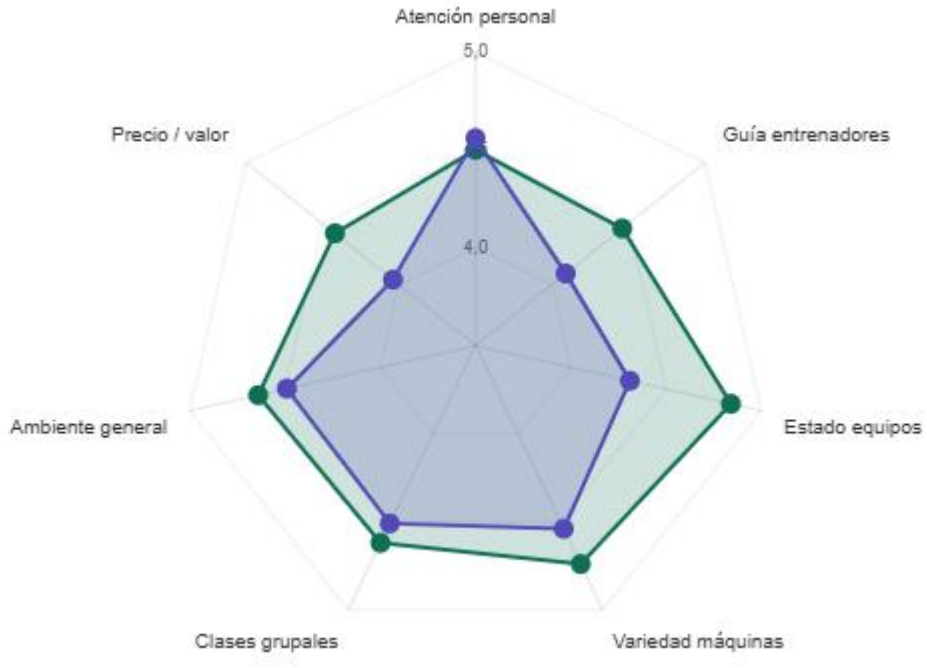


Calificación del servicio por sede: comparativo de medias (escala 1-5)

P12-P18 · Radar de medias por dimensión de servicio: Sede (S2) vs Sede Nueva (S3).

Media aritmética por dimensión (escala 1-5). Diferencias clave: Estado equipos S3 lidera +0,53 · Precio/valor S3 lidera +0,38 · Guía entrenadores S3 lidera +0,37

Figura 13. *Radar de medias por dimensión de servicio, Sede 2 vs. Sede Nueva 3*



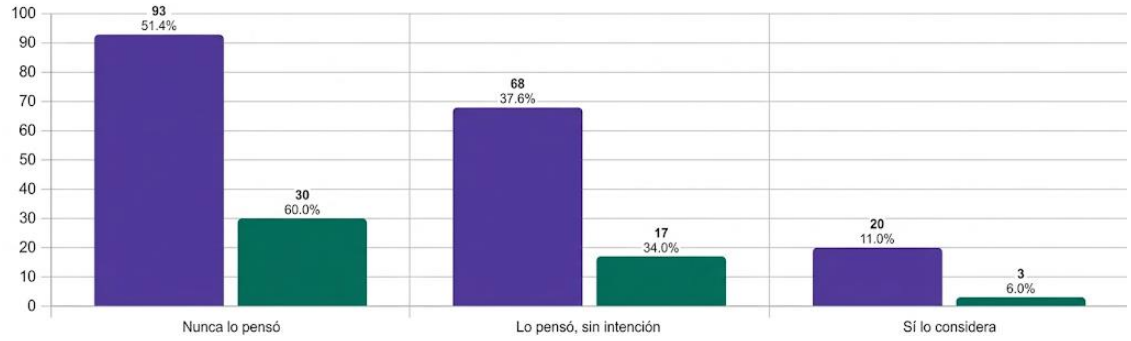
- Atención del personal S2: 4,56 · S3: 4,50
- Guía entrenadores S2: 4,09 · S3: 4,46 ↑**S3**

- Estado equipos S2: 4,31 · S3: 4,84 ↑**S3**
- Variedad máquinas S2: 4,54 · S3: 4,74 ↑**S3**
- Clases grupales S2: 4,51 · S3: 4,62 ↑**S3**
- Ambiente general S2: 4,49 · S3: 4,64 ↑**S3**
- Precio / valor S2: 4,04 · S3: 4,42 ↑**S3**

4. Lealtad y recomendación por sede

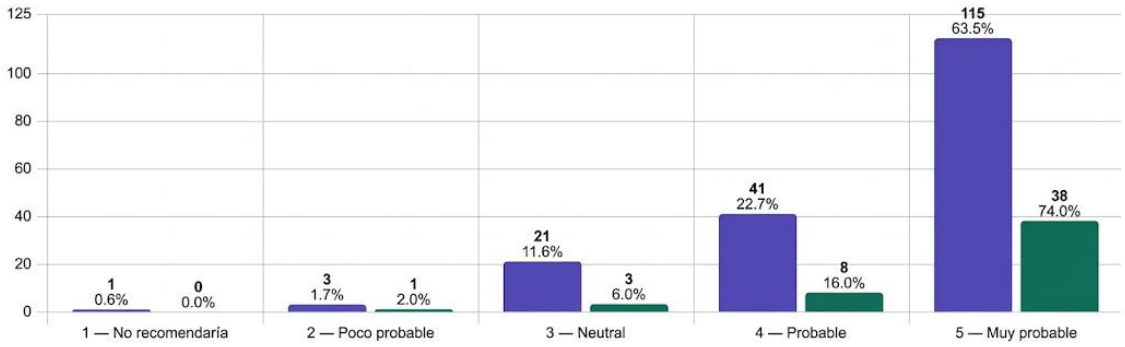
P19 · ¿Ha pensado en algún momento dejar Gimnasio de Cuenca?

Figura 14. *Intención de permanencia por sede*



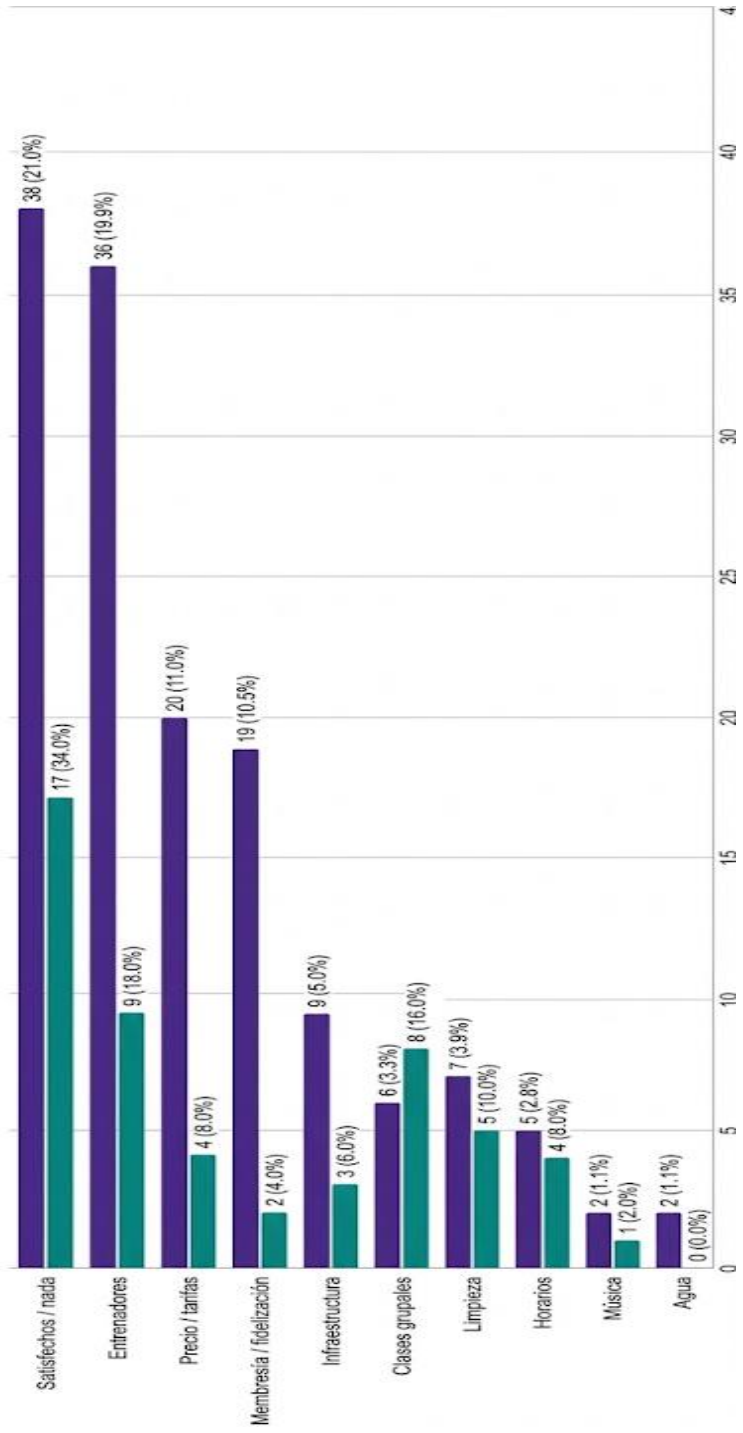
P20 · ¿Qué tan probable es que recomiende Gimnasio de Cuenca a un amigo?

Figura 15. *NPS por sede*



P21 · ¿Qué debería mejorar Gimnasio de Cuenca para que nunca quiera irse? Respuestas abiertas categorizadas por sede

Figura 16. *Áreas de mejora sugeridas*



- Satisfechos · S2- 38 · 21,0%
- Satisfechos · S3- 17 · 34,0% ↑
- Entrenadores · S2- 36 · 19,9%
- Entrenadores · S3- 9 · 18,0%

- Precio · S2- 20 · 11,0%
- Precio · S3- 4 · 8,0%
- Membresía · S2- 19 · 10,5%
- Membresía · S3- 2 · 4,0%
- Clases · S2- 6 · 3,3%
- Clases · S3- 8 · 16,0% ↑

4.1.8.1 Resumen de los resultados de las encuestas a clientes

Sede Nueva (S3) supera a Sede (S2) en casi todo el servicio:

- Estado de equipos: $\bar{x}$=4,84 vs 4,31 (+0,53), la mayor diferencia
- Precio/valor: $\bar{x}$=4,42 vs 4,04 (+0,38), señal de que los clientes nuevos perciben mejor relación calidad-precio
- Guía de entrenadores: $\bar{x}$=4,46 vs 4,09 (+0,37), y cero calificaciones de 1 en Sede Nueva vs 14 en Sede

Diferencia crítica en fidelización:

- El 78% de los clientes de Sede Nueva lleva menos de 3 meses, lo que la convierte en una sede en etapa de captación, no de retención.
- El riesgo de abandono es mayor en Sede 2 (11,0% vs 6,0%), donde están los clientes más antiguos insatisfechos.

Diferencia en horarios:

- Sede 2 es predominantemente matutina (42% entrenan de mañana)
- Sede Nueva 3 es predominantemente nocturna (56% entrenan de noche), dato clave para programar clases y personal

Clases grupales:

- Sede Nueva 3 las menciona como área de mejora (16,0%) casi 5 veces más que Sede 2 (3,3%), lo que sugiere que la oferta de clases en la sede nueva aún no cubre la demanda

Figura 17. *Estadística descriptiva por grupo etario*

Variable	Estadístico	Cohorte generacional: Gen Z $n = 93$ (14–29 años)	Millennials $n = 85$ (30–45 años)	Gen X $n = 50$ (46–61 años)	Baby Boomers $n = 9$ (62+ años)	Total $N = 237$
Necesidades Psicológicas — Teoría de la Autodeterminación (SDT)						
Autonomía (P9)	*M*	4.68	4.47	4.50	3.78	4.53
	DE	0.68	0.91	0.76	1.56	0.83
	Mdn	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
	Mín–Máx	1–5	1–5	3–5	1–5	1–5
	Asimetría	−2.70	−2.26	−1.15	−0.79	—
	IC 95%	[4.54, 4.82]	[4.28, 4.66]	[4.29, 4.71]	[2.76, 4.80]	—
ANOVA: F(3, 233) = 3.63, *p* = .014 *						
Motivación ambiental (P10)	*M*	4.62	4.33	4.52	3.89	4.47
	DE	0.75	0.98	0.76	1.27	0.86
	Mdn	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0
	Mín–Máx	2–5	1–5	2–5	1–5	1–5
	Asimetría	−2.09	−1.41	−1.51	−1.63	—
	IC 95%	[4.47, 4.78]	[4.12, 4.54]	[4.31, 4.73]	[3.06, 4.72]	—
ANOVA: F(3, 233) = 3.14, *p* = 1.04 *						
Comunidad / relación social (P11)	*M*	4.06	3.87	4.39	4.00	4.06
	DE	1.13	1.25	0.95	1.00	1.13
	Mdn	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0
	Mín–Máx	1–5	1–5	2–5	3–5	1–5
	Asimetría	−1.00	−0.79	−1.32	0.00	—
	IC 95%	[3.82, 4.29]	[3.60, 4.14]	[4.12, 4.63]	[3.35, 4.62]	—

Figura 18. *Distribución de valores por grupo etario (panel adicional)*

Variable	Estadístico	Cohorte generacional: Gen Z $n = 93$ (14–29 años)	Millennials $n = 85$ (30–45 años)	Gen X $n = 50$ (46–61 años)	Baby Boomers $n = 9$ (62+ años)	Total $N = 237$
ANOVA: F(3, 227) = 2.15, *p* = .095 (ns)						
Calificación de las dimensiones del servicio (escala Likert 1–5)						
Atención del personal (P12)	*M*	4.76	4.36	4.48	4.67	4.56
	DE	0.50	0.99	0.91	0.71	0.79
	Mdn	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
	Mín–Máx	3–5	1–5	2–5	3–5	1–5
	Asimetría	−2.03	−1.79	−1.64	−2.12	—
	IC 95%	[4.66, 4.86]	[4.16, 4.57]	[4.23, 4.73]	[4.20, 5.13]	—
ANOVA: F(3, 233) = 3.92, *p* = .009 **						
Guía de los entrenadores (P13)	*M*	4.26	4.16	4.06	3.89	4.17
	DE	1.14	1.23	1.24	1.36	1.21
	Mdn	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0
	Mín–Máx	1–5	1–5	1–5	1–5	1–5
	Asimetría	−1.56	−1.41	−1.20	−1.27	—
	IC 95%	[4.03, 4.49]	[3.90, 4.43]	[3.72, 4.40]	[3.00, 4.78]	—
ANOVA: F(3, 233) = 0.47, *p* = .704 (ns)						
Estado de los equipos (P14)	*M*	4.52	4.40	4.42	3.78	4.43
	DE	0.72	0.80	0.73	1.20	0.78
	Mdn	5.0	5.0	5.0	3.0	5.0
	Mín–Máx	2–5	2–5	2–5	2–5	2–5
	Asimetría	−1.51	−1.14	−1.18	−0.02	—
	IC 95%	[4.37, 4.66]	[4.23, 4.57]	[4.22, 4.62]	[2.99, 4.56]	—
ANOVA: F(3, 233) = 2.56, *p* = .056 (ns)						

Figura 19. *Distribución de valores por grupo etario (panel adicional)*

Variable	Estadístico	Cohorte generacional: Gen Z *n* = 93 (14–29 años)	Millennials *n* = 85 (30–45 años)	Gen X *n* = 50 (46–61 años)	Baby Boomers *n* = 9 (62+ años)	Total *N* = 237
Variedad de máquinas (P15)	*M*	4.65	4.58	4.58	4.22	4.59
	DE	0.58	0.64	0.70	0.83	0.64
	Mdn	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0
	Mín–Máx	3–5	3–5	3–5	3–5	3–5
	Asimetría	−1.43	−1.25	−1.40	−0.50	—
	IC 95%	[4.53, 4.76]	[4.44, 4.71]	[4.39, 4.77]	[3.68, 4.77]	—
ANOVA: F(3, 233) = 1.23, *p* = .298 (ns)						
Clases grupales (P16)	*M*	4.54	4.67	4.45	3.78	4.54
	DE	0.79	0.66	0.91	1.20	0.82
	Mdn	5.0	5.0	5.0	3.0	5.0
	Mín–Máx	1–5	1–5	1–5	2–5	1–5
	Asimetría	−1.99	−2.80	−1.89	−0.02	—
	IC 95%	[4.38, 4.70]	[4.53, 4.81]	[4.19, 4.70]	[2.99, 4.56]	—
ANOVA: F(3, 231) = 3.76, *p* = .012 *						
Ambiente general (P17)	*M*	4.67	4.42	4.56	3.89	4.53
	DE	0.61	0.75	0.61	1.05	0.70
	Mdn	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0
	Mín–Máx	2–5	2–5	3–5	2–5	2–5
	Asimetría	−1.96	−1.23	−1.07	−0.55	—
	IC 95%	[4.54, 4.79]	[4.26, 4.58]	[4.39, 4.73]	[3.20, 4.58]	—
ANOVA: F(3, 233) = 4.61, *p* = .004 **						
Precio / valor percibido (P18)	*M*	4.26	4.11	4.04	3.67	4.14
	DE	0.79	0.99	1.09	0.71	0.93

Figura 20. *Distribución de valores por grupo etario (panel adicional)*

Variable	Estadístico	Cohorte generacional: Gen Z *n* = 93 (14–29 años)	Millennials *n* = 85 (30–45 años)	Gen X *n* = 50 (46–61 años)	Baby Boomers *n* = 9 (62+ años)	Total *N* = 237
	Mdn	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
	Mín–Máx	2–5	1–5	1–5	3–5	1–5
	Asimetría	−0.77	−0.82	−0.88	0.61	—
	IC 95%	[4.10, 4.42]	[3.90, 4.32]	[3.74, 4.34]	[3.20, 4.13]	—
ANOVA: F(3, 233) = 1.50, *p* = .214 (ns)						
Lealtad y recomendación						
NPS — recomendación (P20)	*M*	4.60	4.48	4.54	4.00	4.52
	DE	0.69	0.85	0.78	0.87	0.78
	Mdn	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0
	Mín–Máx	2–5	1–5	2–5	3–5	1–5
	Asimetría	—	−1.82	—	0.00	—
	IC 95%	[4.48, 4.83]	[4.30, 4.66]	[4.33, 4.95]	[3.43, 4.57]	—
ANOVA: F(3, 233) = 1.77, *p* = .154 (ns)						

Nota. Elaboración IA.

Interpretación: M = media aritmética; *DE* = desviación estándar; *Mdn* = mediana; IC 95% = intervalo de confianza al 95% para la media. Todas las variables se midieron en escala Likert de 1 a 5, excepto el NPS (P20, escala 1-5 recodificada). Los grupos etarios corresponden a las cohortes generacionales: Generación Z (1997-2012), *Millennials* (1981-1996), Generación X

(1965-1980) y *Baby Boomers* (1946-1964), según las definiciones establecidas por el Pew Research Center (Dimock, 2019). La prueba *F* corresponde al análisis de varianza unidireccional (ANOVA); los grados de libertad varían en las variables P11 (comunidad, *n* válido = 231) y P16 (clases grupales, *n* válido = 235) debido a valores perdidos. Los resultados de *Baby Boomers* deben interpretarse con cautela, dado el tamaño reducido de este grupo (n = 9). Los datos provienen de la encuesta de satisfacción aplicada a clientes activos del gimnasio de estudio ubicado en la ciudad de Cuenca, Ecuador (2026).

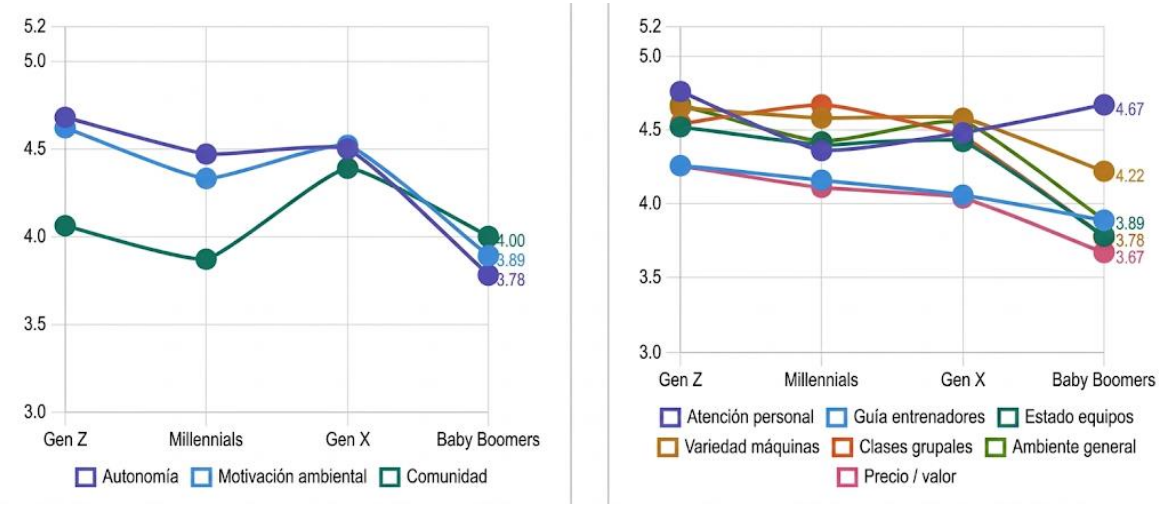
* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$ ns = no significativo.

Tabla 41. *Mapa de calor de medias por variable y cohorte generacional*

Variable	**Generación Z (n=93)**	***Millennials* (n=85)**	**Generación X (n=50)**	***Baby Boomers* (n=9)**
*Autonomía (P9) **	4,68	4,47	4,50	3,78
*Motivación ambiental (P10) **	4,62	4,33	4,52	3,89
Comunidad (P11)	4,06	3,87	4,39	4,00
*Atención personal (P12) ***	4,76	4,36	4,48	4,67
Guía entrenadores (P13)	4,26	4,16	4,06	3,89
Estado equipos (P14)	4,52	4,40	4,42	3,78
Variedad máquinas (P15)	4,65	4,58	4,58	4,22
*Clases grupales (P16) **	4,54	4,67	4,45	3,78
*Ambiente general (P17) ***	4,67	4,42	4,56	3,89
Precio / valor (P18)	4,26	4,11	4,04	3,67
NPS: recomendación (P20)	4,60	4,48	4,54	4,00

Nota. Las celdas se colorean mediante interpolación lineal desde el tono más claro (M = 1), que corresponde a las medias más bajas, hasta el tono más oscuro (M = 5), que indica las medias más altas. (*) = diferencia significativa entre cohortes (ANOVA p < .05). (**) = p < .01. Elaboración propia.

Figura 21. *Gráfico de pendientes: trayectoria de medias entre cohortes*



Los resultados cuantitativos respaldan y amplían los hallazgos de la fase cualitativa, y sugieren patrones consistentes en la percepción de valor, satisfacción y riesgo de abandono entre las distintas cohortes generacionales.

4.1.9 Resultados por pregunta a las encuestas a ex clientes

Para el segundo instrumento de recolección de datos, dirigido a ex clientes del gimnasio de estudio, se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia. Este tipo de muestreo selecciona a los participantes en función de su accesibilidad y disponibilidad, sin recurrir a un proceso de aleatorización (Hernández-Sampieri et al., 2014). La muestra quedó conformada por n = 38 ex clientes que respondieron voluntariamente el cuestionario digital durante el período de recolección de datos.

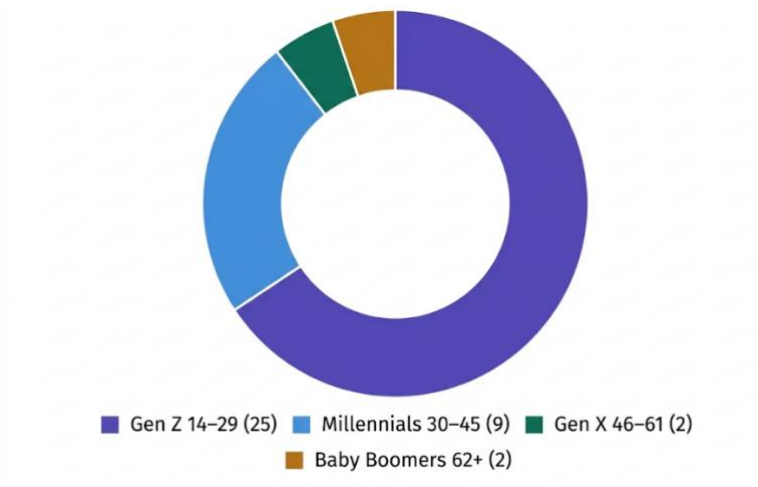
Dado el tamaño reducido de la muestra, los resultados obtenidos no permiten realizar inferencias estadísticas generalizables al total de la población de ex clientes. No obstante, el análisis descriptivo resultante (distribuciones de frecuencia, porcentajes y tendencias) aporta evidencia cualitativa y cuantitativa valiosa para la comprensión de los motivos de abandono, el comportamiento post servicio y la disposición de retorno.

La obtención de una muestra de ex clientes presenta limitaciones inherentes, dado que estos usuarios han interrumpido su vínculo con el establecimiento y su localización resulta más compleja que la de los clientes activos. A pesar de las limitaciones señaladas, los datos recabados permiten construir un perfil descriptivo coherente del ex cliente del gimnasio de estudio.

Sección 1 · Perfil sociodemográfico de los ex clientes

P1 · ¿Cuál es su rango de edad?

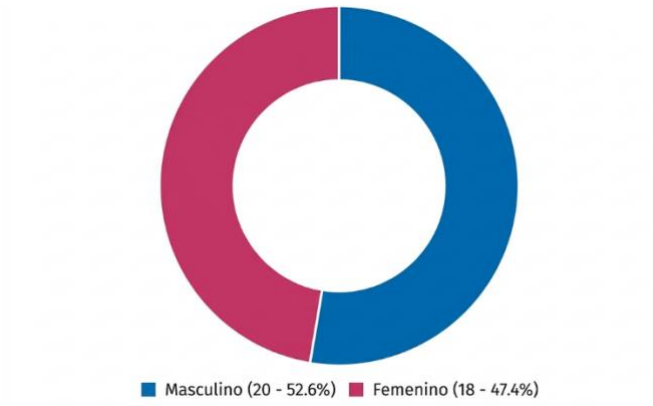
Figura 22. *Rango de edad*



Nota. La Generación Z concentra casi dos tercios del total de ex clientes, lo que sugiere que la cohorte más joven sería la de mayor abandono en el gimnasio; este resultado debe interpretarse con cautela, dado el tamaño de la muestra de ex clientes (n = 38).

P2 · ¿Género?

Figura 23. *Género*

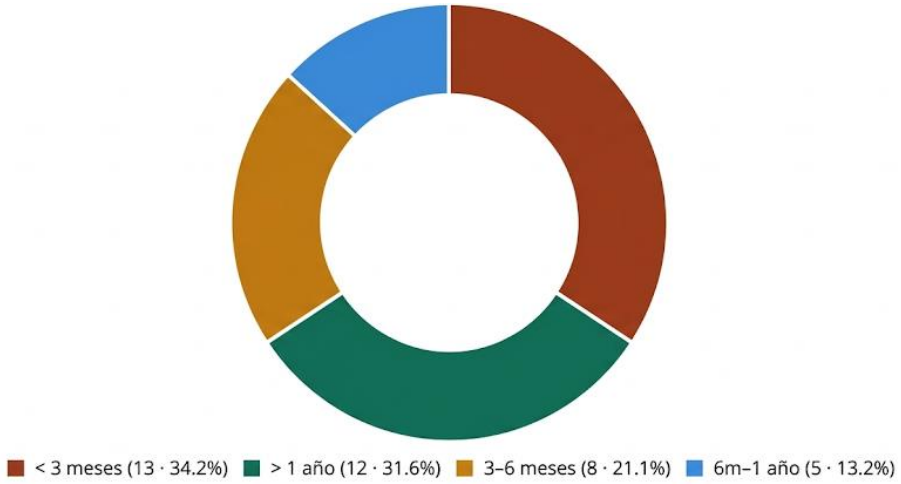


Nota. Distribución de género casi equitativa entre ex clientes, a diferencia de los clientes activos donde el 59,5% es femenino.

Sección 2 · Comportamiento de abandono

P5 · ¿Cuánto tiempo fue cliente del gimnasio de estudio?

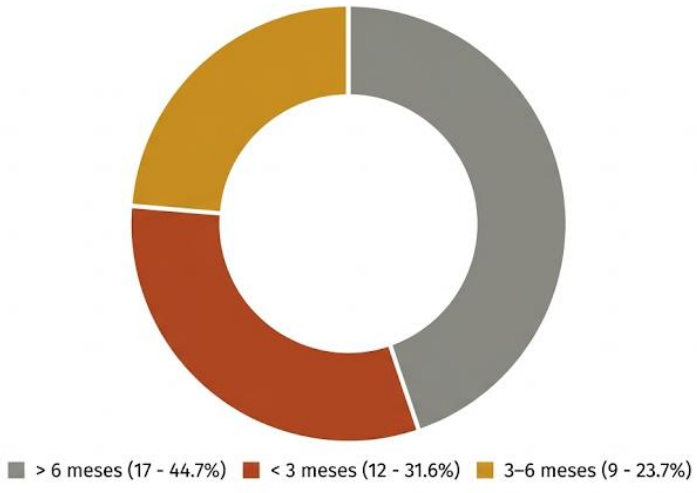
Figura 24. *Tiempo como cliente antes de abandonar*



Nota. El 55,3% de los ex clientes abandonó antes de los 6 meses, lo cual coincide con la literatura que señala que entre el 40-65% de los usuarios de gimnasios abandona en los primeros 6 meses (Gjestvang et al., 2023).

P6 · ¿Hace cuánto tiempo dejó de ser cliente?

Figura 25. *Tiempo transcurrido desde el abandono*

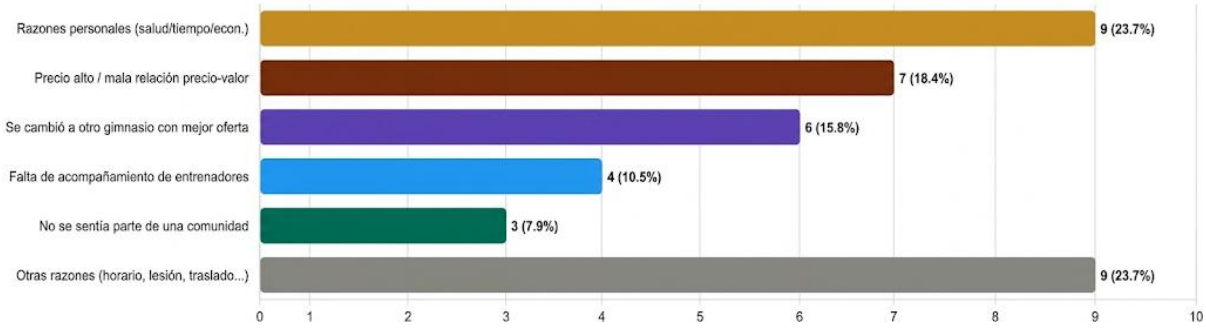


Nota. El 55,3% abandonó recientemente (hace menos de 6 meses), lo que indica que la problemática de rotación es activa y no histórica.

Sección 3 · Razones de abandono (variable clave para las estrategias de fidelización)

P7 · ¿Cuál fue la razón principal por la que dejó el gimnasio?

Figura 26. *Razón principal de abandono*

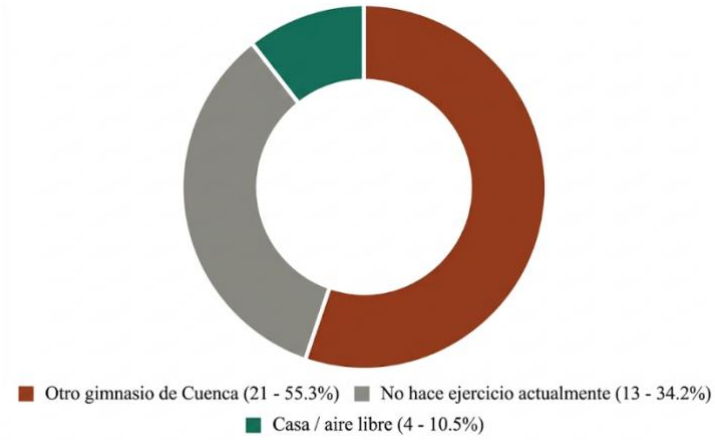


Nota. Las razones controlables por el gimnasio (precio, acompañamiento, comunidad, cambio de competidor) suman el 52,6% del total. Las razones no controlables (personales) representan el 23,7%.

Sección 4 · Destino del ex cliente y probabilidad de retorno

P8 · ¿Actualmente hace ejercicio en algún otro lugar?

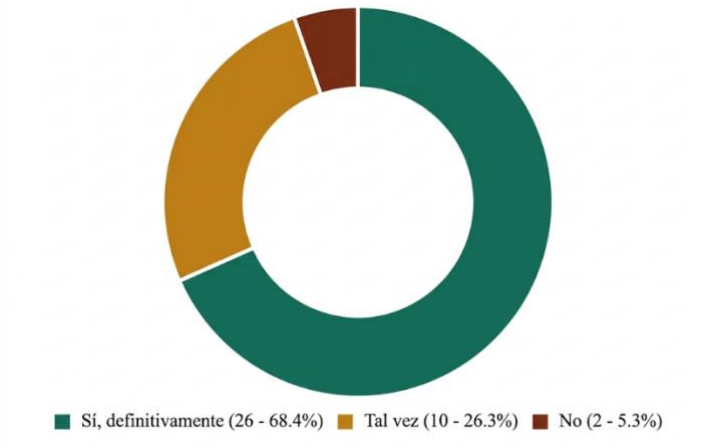
Figura 27. *Situación actual de ejercicio*



Nota. El 55,3% se fue a un gimnasio competidor, lo que representa pérdida directa de mercado. El 34,2% dejó de hacer ejercicio completamente, segmento reactivable.

P9 · ¿Consideraría volver si mejorara algo?

Figura 28. *Consideración de regreso al gimnasio*

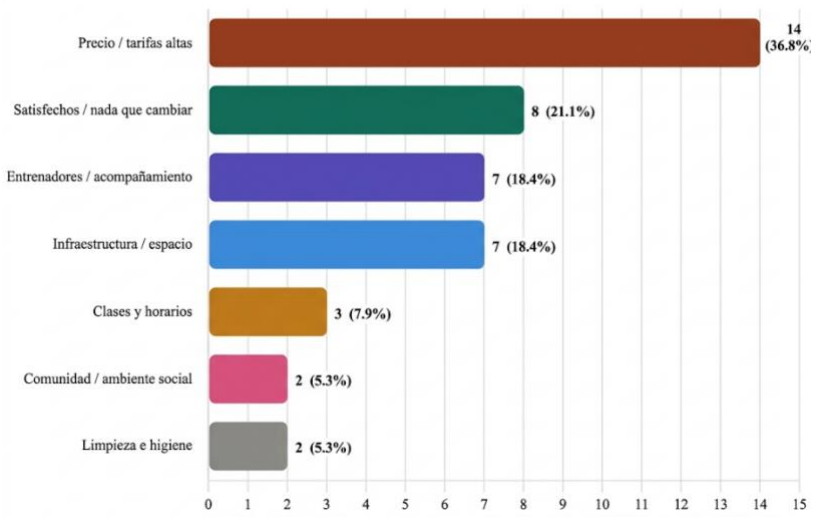


Nota. El 94,7% estaría dispuesto a regresar bajo condiciones mejoradas. Esto representa una oportunidad directa de recuperación de clientes perdidos mediante estrategias de fidelización correctivas.

Sección 5 · ¿Qué tendría que mejorar el gimnasio? (respuestas abiertas categorizadas)

P10 · ¿Qué tendría que mejorar para que disfrute de un servicio satisfactorio?

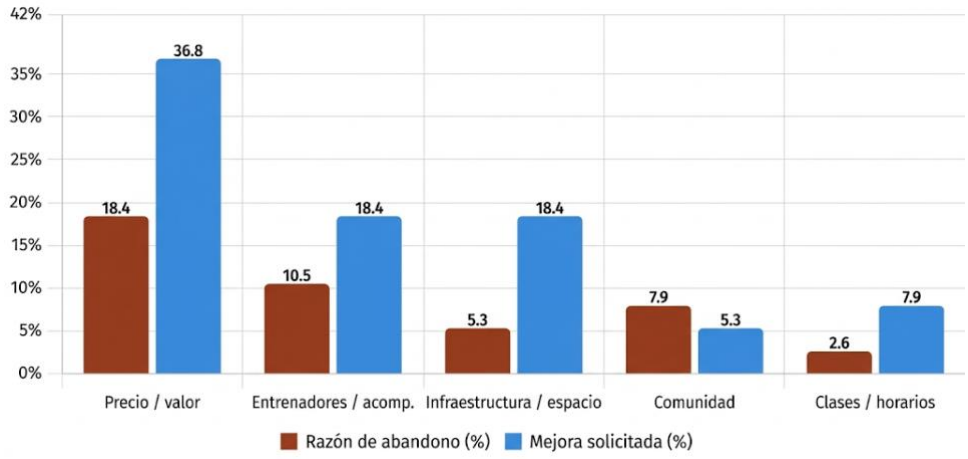
Figura 29. *Áreas de mejora mencionadas por ex clientes*



Nota. El precio es la categoría de mejora más mencionada por los ex clientes (36,8%), lo que contrasta con los clientes activos donde el precio también presenta la calificación más baja ($\bar{x}$=4,14) pero no es la queja dominante.

Comparativo: *Triangulación entre por qué se fueron y qué piden para volver*

Figura 30. *Comparativo: razón de abandono vs. área de mejora solicitada*



Nota. La comparación directa muestra que el precio y los entrenadores son señalados tanto como causa de salida como condición para el retorno, lo que los convierte en las palancas estratégicas prioritarias.

4.1.9.1 Resultados de las encuestas realizadas a ex clientes:

- De las encuestas a los 38 ex clientes se obtiene que el 55,3% abandonó antes de los 6 meses, lo cual confirma empíricamente lo que la literatura señala (Gjestvang et al., 2023).
- La Generación Z representa el 65,8% de los ex clientes pese a ser el 39,2% de los activos, lo que sugiere una mayor vulnerabilidad de esa cohorte, aunque el hallazgo es indicativo, dado el tamaño de la muestra de ex clientes (n = 38).
- En la Figura 30 el precio aparece como razón de abandono con 18,4% y como condición para volver con 36,8%, lo que evidencia que no es solo un problema de precio sino de valor percibido.
- Los entrenadores siguen el mismo patrón: 10,5% de causa de salida, 18,4% de condición para el retorno.
- El 94,7% estaría dispuesto a regresar bajo condiciones mejoradas. Esto convierte a los ex clientes en un segmento de recuperación prioritario con bajo costo de readquisición.

PLAN DE NEGOCIOS

Este capítulo desarrolla el Plan de Negocios de Gimnasio de Cuenca, integrando los datos obtenidos en la gestión estratégica, *marketing* estratégico e investigación de mercados desarrollados en los capítulos anteriores.

Resumen Ejecutivo

Gimnasio de Cuenca es un centro de entrenamiento integral con ocho años de trayectoria que en 2026 ha consolidado un plan de expansión mediante la apertura de la Sede 3 (Las Pencas) y la reubicación de la Sede 1 (El Ejido) a una instalación con el doble de capacidad, en respuesta a la creciente demanda del mercado local. Su diferenciación estratégica se sustenta en el modelo "CONTIGO 365", que segmenta el servicio por cohortes generacionales, desde los 12 hasta los 80 años, adaptando el entrenamiento y la comunicación a cada grupo etario. Financieramente, la inversión total de $1.385.000 proyecta ingresos anuales de $1.132.055 para el primer año post-expansión (2027) y una utilidad neta de $312.290. Los costos fijos mensuales ascienden a $48.264, siendo el arriendo de las tres sedes ($17.850) el rubro más relevante, mientras que el costo de ventas es prácticamente nulo al tratarse de un servicio puro. El punto de equilibrio se ubica en 1.330 membresías mensuales; con 2.312 socios recurrentes actuales, la empresa opera con un margen de seguridad del 42,5%, lo que garantiza la sostenibilidad del flujo de caja incluso en escenarios conservadores.

La operación de las tres sedes se sostiene en una estructura eficiente liderada por la gerencia general, apoyada en servicios externos de Contabilidad y Marketing Digital, e instructores certificados que imparten un promedio de 564 clases grupales mensuales. La nómina mensual de $14.683 incluye todos los beneficios de ley, complementada con bonos de desempeño ($415/mes) para retener talento y alinear los objetivos del personal con los resultados del negocio. Los indicadores actuales confirman que la expansión avanza hacia la consolidación financiera y que, alcanzada la capacidad plena en la Sede 3, la gestión se orienta ahora a fortalecer la fidelización de clientes y mitigar la tasa de abandono mediante "CONTIGO 365" y un seguimiento personalizado, posicionando a Gimnasio de Cuenca como un activo de bajo riesgo, alta eficiencia operativa y base de ingresos sostenible.

4.2 Gestión Estratégica

4.2.1 Definición del Negocio

Tabla 42. *Ficha de Identificación del Negocio*

Nombre:	GIMNASIO DE CUENCA
Definición:	Centro de entrenamiento enfocado en el bienestar integral que combina infraestructura de calidad, profesionales certificados y una comunidad activa, con el objetivo de transformar el ejercicio en un hábito sostenible y generar bienestar físico y emocional a largo plazo a personas de todas las generaciones en la ciudad de Cuenca.

4.2.2 Declaración de la Misión

Brindar a cada persona un espacio de entrenamiento accesible, motivador y seguro, donde la comunidad y el acompañamiento hagan del *fitness* una experiencia constante y sostenible.

4.2.3 Declaración de la Visión

Convertirse en el ecosistema líder de bienestar integral en Cuenca, transformando el entrenamiento de un esfuerzo individual en una experiencia social, inspiradora y transparente.

4.2.4 Valores Corporativos

Los valores corporativos de Gimnasio de Cuenca son los principios que orientan el comportamiento de todo el equipo humano. Son compromisos de conducta que guían cada decisión, cada interacción con el cliente y cada proceso interno del negocio:

- Integridad
- Servicio
- Mejora continua
- Calidad
- Trabajo en equipo

4.2.5 Propuesta de Valor: Modelo ACC

La propuesta de valor de Gimnasio de Cuenca define lo que el cliente recibe, siente y experimenta como resultado de su membresía. Está diseñada para responder a las necesidades de todas las cohortes generacionales que integran la base activa del gimnasio, con estrategias diferenciadas según la motivación psicológica de cada segmento (Ryan y Deci, 2017; Schewe y Meredith, 2004).

Esta promesa se materializa a través del Modelo ACC: **Acompañamiento, Comunidad y Constancia**, aplicado con sensibilidad generacional a cada cohorte.

4.2.6 Síntesis de la Investigación de Mercado

La investigación de mercado realizada en marzo de 2026 (ver metodología en la sección 4.1) permitió identificar los niveles de satisfacción, necesidades y factores de permanencia o

abandono por cohorte generacional. Esta evidencia constituye la base del análisis FODA que se presenta a continuación.

Hallazgos Cualitativos por cohorte

- **Generación Z (14-29 años):** alta valoración de maquinaria y ambiente, pero mayor tasa de intimidación inicial y riesgo de abandono sin rutinas claras.
- ***Millennials* (30-45 años):** priorizan eficiencia de tiempo y flexibilidad; frustración ante rigidez y saturación en horas pico.
- **Generación X (46-61 años):** valoran consistencia, confort y parqueo seguro; piden acondicionamiento adaptado y seguimiento de progreso.
- ***Baby Boomers* (62+ años):** priorizan seguridad técnica y trato cálido; su barrera principal es el temor a lesiones por falta de supervisión.

Resultados Cuantitativos:

1. Clientes Activos

- Variedad y capacidad de maquinaria: 4,59 / 5,00
- Atención y cordialidad del personal: 4,55 / 5,00
- Calidad de clases grupales: 4,54 / 5,00
- Autonomía de entrenamiento (espacio y ritmo): 4,53 / 5,00
- Ambiente general de las instalaciones: 4,53 / 5,00
- Índice de Recomendación (NPS): 4,52 / 5,00
- Acompañamiento y seguimiento técnico de entrenadores: 4,17 / 5,00
- Percepción de la relación precio-beneficio: 4,14 / 5,00
- Integración, sentido de pertenencia y comunidad: 4,06 / 5,00

2. Ex clientes:

- **Ventana Crítica de Abandono:** El 34,2% de los ex clientes abandonó el gimnasio dentro de los primeros 90 días de membresía. Asimismo, el 55,3% dejó de asistir en los últimos 6 meses.
- **Causas Principales de Salida:** Factores personales o de tiempo (23,7%), percepción de tarifa elevada sin aprovechamiento (18,4%), migración a gimnasios competidores (15,8%) y falta de seguimiento por los entrenadores (10,5%).
- **Oportunidad Estratégica de Reactivación:** El 94,7% de los ex clientes afirmó estar dispuesto a retornar al gimnasio si se reestructuran los planes tarifarios, se garantiza un acompañamiento personalizado y se incorporan mejoras en servicios clave.

- **Destino de la Competencia:** El 55,3% de los desertores entrena actualmente en otro centro *fitness*, mientras que un 10,5% migró a modalidades gratuitas o entrenamiento en casa.

4.2.7 Análisis FODA

4.2.7.1 Objetivo del Análisis FODA

El análisis FODA tiene como propósito fundamental sistematizar y priorizar los factores críticos identificados en la Investigación de Mercado (síntesis 4.2.6), los cuales sustentan la formulación de las estrategias de fidelización de la Matriz FODA Cruzada. El FODA examina los datos de manera global; la diferenciación por cohorte se retoma allí, adaptando los planes de acción a cada grupo de clientes.

4.2.7.2 Análisis FODA Cualitativo

El análisis cualitativo derivado de las 8 entrevistas en profundidad expone las dinámicas y puntos de dolor específicos de los socios entrevistados. La matriz cualitativa sistematiza las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas sin asignarle peso ni calificación: identifica qué existe, pero aún no es medible.

Tabla 43. *Matriz FODA Cualitativa*

FORTALEZAS (+) FACTORES INTERNOS	
F1	• Infraestructura y equipos de primer nivel.
F2	• Personal con alta capacidad de atención.
F3	• Oferta de clases grupales valorada por todas las generaciones.
F4	• Autonomía de entrenamiento: libertad para entrenar a su manera y ritmo.
DEBILIDADES (-) FACTORES INTERNOS	
D1	• Sentido de comunidad y pertenencia débil en todas las cohortes.

D2	• Acompañamiento de entrenadores limitado al plano técnico.
D3	• Alto abandono temprano: primeros 3 meses son la ventana crítica.
D4	• Dependencia del precio como argumento de permanencia.
OPORTUNIDADES (+) FACTORES EXTERNOS	
O1	• Mercado *fitness* en expansión a nivel nacional (Primicias, 2025).
O2	• Alta disposición de ex clientes a volver si Gimnasio de Cuenca mejora su propuesta de valor.
O3	• Alto potencial de crecimiento por referidos boca a boca.
O4	• Posibilidad de alianzas con nutricionistas y fisioterapeutas para atender a todas las cohortes.
AMENAZAS (-) FACTORES EXTERNOS	
A1	• Mercado hipercompetitivo: alta densidad de gimnasios en Cuenca genera guerra de precios (Malo Eljuri, 2023).
A2	• Alta tasa de abandono estructural en la industria (Gjestvang et al., 2023).
A3	• Alternativas gratuitas de ejercicio: *apps*, YouTube y espacios al aire libre de bajo costo.
A4	• Sensibilidad económica de Generación Z: sobrerrepresentación en la tasa de abandono.

Nota: Encuesta de satisfacción (n = 237) y encuesta a ex clientes (n = 38), Gimnasio de Cuenca (Módulo de Investigación de Mercado), marzo 2026. Elaboración propia.

4.2.7.3 Análisis FODA Cuantitativo

El análisis FODA cuantitativo se estructura mediante las matrices IFE y EFE. Los datos que sustentan la calificación de cada factor provienen exclusivamente de los instrumentos de recolección aplicados en el módulo de Investigación de Mercado del programa MBA: encuesta de

satisfacción a clientes activos (n = 237) y encuesta a ex clientes (n = 38). Se escogieron las cuatro variables con mayor (fortalezas) o menor (debilidades) puntuación. Cada factor recibe un peso (importancia relativa; suma = 1,00), una calificación (escala 1 a 4) y un puntaje ponderado (peso × calificación). Puntaje > 2,5 indica posición favorable.

Tabla 44. *Matriz IFE: Factores Internos de Evaluación*

#	Factor	Peso	Calificación	Puntaje
FORTALEZAS				
F1	Infraestructura y equipos de primer nivel: variedad de máquinas: 4,59/5 (encuesta de satisfacción, módulo de Investigación de Mercado, 2026)	0,14	4: fortaleza mayor	0,56
F2	Personal con alta capacidad de atención: calificación promedio 4,56/5 (encuesta de satisfacción, módulo de Investigación de Mercado, 2026)	0,13	4: fortaleza mayor	0,52
F3	Clases grupales valoradas por todas las cohortes: calificación promedio 4,54/5 (encuesta de satisfacción, módulo de Investigación de Mercado, 2026)	0,11	3: fortaleza menor	0,33
F4	Autonomía de entrenamiento: libertad para entrenar a su manera y ritmo: 4,53/5 (encuesta de satisfacción, módulo de Investigación de Mercado, 2026)	0,12	3: fortaleza menor	0,36
DEBILIDADES				
D1	Comunidad y pertenencia débil en todas las cohortes: dimensión más baja: 4,06/5; 7,9 % de ex clientes lo señaló como causa de abandono y 5,3 % como condición para volver (módulo de Investigación de Mercado, 2026)	0,15	1: debilidad mayor	0,15

D2	Acompañamiento limitado al plano técnico: 4,17/5 y 10,5 % de ex clientes lo mencionó como razón de abandono; 18,4 % lo señaló como condición para volver (módulo de Investigación de Mercado, 2026)	0,13	1: debilidad mayor	0,13
D3	Alto abandono temprano: 34,2 % de ex clientes duró menos de 3 meses; afecta principalmente a Generación Z y *Millennials* (módulo de Investigación de Mercado, 2026)	0,12	2: debilidad menor	0,24
D4	Dependencia del precio: 4,14/5 en la encuesta a clientes activos; 18,4 % de ex clientes se fue por precio y 36,8 % lo pide como condición para volver, la señal individual más alta del universo analizado (módulo de Investigación de Mercado, 2026)	0,10	2: debilidad menor	0,20
TOTAL, IFE		1,00	—	2,49

Nota. Fuente: módulo de Investigación de Mercado (2026). Elaboración propia.

Interpretación IFE: La escala IFE: 4 = fortaleza mayor · 3 = fortaleza menor · 2 = debilidad menor · 1 = debilidad mayor. Los pesos suman 1,00. El puntaje de 2,49 es ligeramente inferior a 2,5, lo que indica una posición interna débil. Las debilidades en comunidad (D1) y acompañamiento (D2) tienen el mayor peso porque son las brechas centrales que el modelo ACC busca cerrar en todas las cohortes generacionales.

Tabla 45. *Matriz EFE: Factores Externos de Evaluación*

#	Factor	Peso	Calificación	Puntaje
OPORTUNIDADES				
O1	Mercado *fitness* en expansión a nivel nacional: ventas de las principales cadenas crecieron entre 143 % y 460 % en 2024, en	0,12	3: respuesta superior	0,36

	un mercado estimado en USD 40 millones (Primicias, 2025)			
O2	94,7 % de ex clientes consideraría volver si Gimnasio de Cuenca mejora su propuesta: capital de reactivación de bajo costo (módulo de Investigación de Mercado, 2026)	0,14	2: respuesta promedio	0,28
O3	Alto potencial de crecimiento por referidos boca a boca: NPS de 4,52/5 entre clientes activos (módulo de Investigación de Mercado, 2026)	0,11	2: respuesta promedio	0,22
O4	Posibilidad de alianzas con profesionales de salud: permite atender de forma integral las motivaciones de Generación X y *Baby Boomers*	0,13	2: respuesta promedio	0,26
AMENAZAS				
A1	154 gimnasios en Cuenca generan presión constante a la baja en tarifas, lo que afecta la percepción de valor en todas las cohortes (Malo Eljuri, 2023)	0,14	2: respuesta promedio	0,28
A2	Alta tasa de abandono estructural: 40-65 % en los primeros 6 meses en la industria global (Gjestvang et al., 2023)	0,13	2: respuesta promedio	0,26
A3	Alternativas gratuitas: 10,5 % de ex clientes migró a ejercicio en casa o al aire libre (módulo de Investigación de Mercado, 2026)	0,12	2: respuesta promedio	0,24
A4	Sensibilidad económica de Generación Z: representa el 39,2 % de la base activa pero el 65,8 % de los ex clientes, evidencia de un abandono desproporcionado en esta cohorte (módulo de Investigación de Mercado, 2026)	0,11	1: respuesta deficiente	0,11
TOTAL, EFE		1,00	—	2,01

Nota. Fuente: módulo de Investigación de Mercado (2026). Elaboración propia.

Interpretación EFE: Escala EFE: 4 = respuesta superior · 3 = por encima del promedio · 2 = respuesta promedio · 1 = respuesta deficiente. Pesos suman 1.00. El puntaje de 2,01 indica que Gimnasio de Cuenca responde por debajo del promedio ante los factores externos. IFE 2,49 + EFE 2,01 → Cuadrante V de la Matriz IE: conservar y mantener, lo que refuerza la necesidad urgente del modelo ACC. Las oportunidades O2 (ex clientes) y O4 (alianzas de salud) reciben respuesta promedio porque aún no existen protocolos estructurados para aprovecharlas en todas las cohortes. La amenaza A4 (sensibilidad Generación Z) recibe calificación 1 porque el gimnasio no cuenta todavía con estrategias específicas de retención para este segmento durante los primeros 3 meses. El modelo ACC busca cerrar estas brechas.

4.2.7.4 Matriz FODA Cruzada: Estrategias ACC por Cohorte

La Matriz FODA Cruzada genera doce estrategias concretas orientadas a fidelizar las cuatro cohortes generacionales, con énfasis prioritario en Generación Z y *Millennials* por representar el 75,1 % de la base activa y el mayor riesgo de abandono. Todas las estrategias convergen en el modelo ACC.

Tabla 46. *Matriz FODA Cruzada: Estrategias ACC por Cohorte*

	Oportunidades (O1-O4) factores externos favorables	**Amenazas (A1-A4) factores externos desfavorables**
Fortalezas F1 Infraestructura F2 Personal F3 Clases grupales F4 Autonomía	**FO: Estrategias ofensivas** 1. Reactivación ACC generacional: F2 para capturar O2. El personal contacta a ex clientes por cohorte con la propuesta de valor diferenciada del modelo ACC. 2. Programa de referidos: F4 para capturar O3. Clientes que valoran su autonomía de entrenamiento (F4, la dimensión mejor evaluada de toda la encuesta) se convierten en embajadores mediante un programa formal de referidos con incentivos cruzados. 3. Alianzas de salud integral: F1+F2 para capturar O4. Posicionar Gimnasio de Cuenca como centro de bienestar integral que satisface las motivaciones de todas las cohortes.	**FA: Estrategias defensivas** 1. Posicionamiento «*premium* accesible»: F1+F2 para neutralizar A1. Comunicar superioridad de infraestructura y calidad humana para justificar el precio frente a competidores baratos. 2. Clases grupales como barrera de salida: F3 para neutralizar A3. El cliente integrado en clases grupales tiene un costo emocional alto para migrar a opciones gratuitas. 3. Protocolo de retención Generación Z: F2 para neutralizar A4. El personal aplica el protocolo de preguntas de interés que conecten con el cliente, específicamente durante los primeros 3 meses del cliente joven.

Debilidades	**DO: Estrategias de mejora**	**DA: Estrategias de supervivencia**
D1 Comunidad débil D2 Acompañamiento técnico D3 Abandono temprano D4 Dependencia precio	1. ACC, eje Comunidad: cerrar D1 para aprovechar O1. Retos grupales, embajadores y comunidad diferenciada por cohorte: gamificación para Generación Z, resultados para *Millennials*, socialización para Generación X y *Baby Boomers*, capturando el creciente interés nacional por el *fitness*. 2. ACC, eje Acompañamiento: cerrar D2 para aprovechar O2. Técnicos-Coach con protocolo de 5 preguntas adaptado a la motivación de cada cohorte generacional. 3. ACC, eje Constancia: cerrar D3 para aprovechar O4. Protocolo de 66 días con énfasis en Generación Z y *Millennials*, los segmentos con mayor riesgo de abandono en los primeros 3 meses.	1. Valor emocional generacional: reducir D4 para resistir A1. Vínculos emocionales diferenciados por cohorte que hagan irrelevante la comparación por precio. 2. Alerta y reactivación proactiva: reducir D3 para resistir A2. Contacto personalizado al séptimo día de inactividad, con mensaje adaptado a la cohorte del cliente, antes de que el abandono sea definitivo. 3. Identidad de grupo como barrera de salida: reducir D1 para resistir A3+A4. Un cliente que pertenece a una comunidad real, presencial o digital, no migra a opciones gratuitas.

Nota. Matriz FODA Cruzada elaborada a partir de los datos del módulo de Investigación de Mercado, Gimnasio de Cuenca, marzo 2026, y la literatura científica: Ryan y Deci (2017); Tajfel y Turner (1979); Lally et al. (2010); Schewe y Meredith (2004); Malo Eljuri (2023). Elaboración propia (2026).

En síntesis, el cruce matricial del FODA confirma que la sostenibilidad de Gimnasio de Cuenca no depende de competir por precio, sino de apalancar sus fortalezas de infraestructura y personal para resolver las debilidades de acompañamiento y comunidad. Las 12 estrategias convergen de forma directa en el **Modelo ACC (Acompañamiento, Comunidad y Constancia)**, enfocando los

recursos en blindar a las cohortes Generación Z y *Millennials* (75,1% de la base activa) durante sus primeros 90 días, neutralizando así la amenaza de la competencia local y el abandono prematuro.

4.2.8 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos traducen en metas medibles las estrategias priorizadas en la Matriz FODA Cruzada, alineadas con el Modelo ACC y el horizonte 2027 del plan de expansión.

Tabla 47. *Objetivos Estratégicos de Gimnasio de Cuenca*

#	Área	Objetivo	Meta	Plazo
1	Comercial	Reducir la tasa de abandono en los primeros 3 meses	−30 %	2027
2	Comercial	Reactivar ex clientes con disposición de retorno	20 % reactivados	2027
3	Comercial	Construir comunidad activa con eventos y retos grupales	30 % de clientes participan	2027
4	Comercial	Comunicación diferenciada por cohorte generacional	Apertura > 40 % por segmento	Primer semestre 2027
5	Comercial	Elevar posición competitiva de 3,7 a 4,6	Matriz McKinsey-GE	2028
6	Operativa	Implementar protocolo Técnico-Coach en todos los entrenadores	100% de entrenadores aplicando el protocolo en sala	Primer semestre 2027
7	Operativa	Elevar valoración del ambiente general del gimnasio de 4,53 a 4,70/5	+0,17 puntos	2027
8	Personas	Certificar técnicamente al 100 % de los entrenadores	0 entrenadores sin certificación	2027

9	Personas	Elevar valoración de atención del personal de 4,55 a 4,75/5	+0,19 puntos	2027
10	Legal	Mantener permisos y obligaciones tributarias al día en las 3 sedes	0 sanciones	Permanente
11	Financiera	Incrementar el CLV en un 30 %	+30 % vs. Punto partida 2027	2029
12	Financiera	Sostener margen operativo positivo sin descuentos de precio	Margen > 0 mensual	Permanente
13	Comercial	Captar nuevas afiliaciones mediante programa formal de referidos	15 % de nuevas afiliaciones por referidos	2027
14	Comercial	Sostener el posicionamiento de tarifas *premium* frente a la competencia directa.	0 % de reducción tarifaria; NPS >= 4,52	Hasta 2029

La articulación de estos 14 objetivos estratégicos garantiza un equilibrio dinámico entre la eficiencia operativa, la sostenibilidad financiera y la fidelización del cliente. Su cumplimiento progresivo al horizonte 2027-2029 asegurará la consolidación de Gimnasio de Cuenca dentro del rango *premium* del mercado, reduciendo la dependencia del precio como factor de decisión.

4.3 Gestión de Marketing

La Gestión de Marketing de Gimnasio de Cuenca define quién es el mercado, cuál es su tamaño, cómo se comportan los consumidores y qué estrategias se implementarán para captar, retener y fidelizar clientes. Esta sección integra los hallazgos del módulo de Investigación de Mercado (encuesta de satisfacción n = 237 y encuesta a ex clientes n = 38, marzo 2026) con la propuesta estratégica del modelo ACC: Acompañamiento, Comunidad y Constancia.

4.3.1 Estudio de Mercado

El estudio de mercado de Gimnasio de Cuenca busca demostrar la posibilidad de participación del servicio de entrenamiento integral en el mercado *fitness* de Cuenca, Ecuador. Define el tamaño del mercado, estima el volumen de ventas, determina la segmentación de clientes, identifica a los principales competidores y caracteriza a los proveedores clave.

4.3.2 Proyección de Ventas

La proyección de ventas de Gimnasio de Cuenca se construye sobre la base histórica de 2024, período de dos sedes en operación estable, y se proyecta hacia 2026 con un factor de crecimiento del 70%, justificado por la apertura de la Sede 3 en enero y la reubicación de la Sede 1 a un local con el doble de espacio y parqueadero propio en marzo del mismo año. Los precios de membresía se mantienen sin variación en las tres sedes.

Se eligió 2024 como año base por tratarse de un período estable para el mercado *fitness* de Cuenca, mientras que 2025 se excluye del análisis principal debido a las distorsiones generadas por la apertura de múltiples gimnasios y la consecuente guerra de precios, que alteraron el comportamiento natural de la demanda y afectaron la fidelización, el valor percibido y la estabilidad de los ingresos. No obstante, dicho período se conserva como insumo estratégico para identificar amenazas competitivas y sustentar la necesidad de diferenciación basada en valor.

Tabla 48. *Ventas mensuales (en promedio)*

Productos	**Cantidad vendida (unidades/ mes)**	**Precio por unidad (sin IVA $)**	**Total ventas Base 2024 (sin IVA $)**	**Unidades/mes Proyección 2026**	**Total ventas Proyección 2026 (sin IVA $)**
Membresía 1 Mes	1.204	$24,64	$29.666,56	2.047	$50.438,08
Membresía 3 Meses	139	$66,27	$9.211,53	236	$15.639,72
Membresía 12 Meses	17	$239,27	$4.067,59	29	$6.938,83
TOTAL	**1.360**		**$42.945,68**	**2.312**	**$73.016,63**
Factor de crecimiento 2024→2026				**+70%**	

Tabla 49. *Ventas Anuales por Mes: Base Histórica 2024, 2 Sedes*

VENTAS ANUALES (por mes) Base histórica 2024 — 2 sedes · Valores sin IVA

Precios sin IVA · Cantidad mensual promedio = Cuadro de arriba

Producto	Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total año
Membresía 1 Mes	Cantidad (unidades)	1.395	1.195	1.358	1.477	1.301	1.145	1.256	1.130	1.231	1.133	1.064	763	**14.448**
	Precio x.u. (sin IVA $)	$24,64	$24,64	$24,64	$24,64	$24,64	$24,64	$24,64	$24,64	$24,64	$24,64	$24,64	$24,64	—
	Total Membresía 1 mes (sin IVA $)	**$34.372,80**	**$29.444,80**	**$33.461,12**	**$36.393,28**	**$32.056,64**	**$28.212,80**	**$30.947,84**	**$27.843,20**	**$30.331,84**	**$27.917,12**	**$26.216,96**	**$18.800,32**	**$355.998,72**
Membresía 3 Meses	Cantidad (unidades)	159	137	154	182	114	111	148	137	128	174	143	81	**1.668**
	Precio x.u. (sin IVA $)	$66,27	$66,27	$66,27	$66,27	$66,27	$66,27	$66,27	$66,27	$66,27	$66,27	$66,27	$66,27	—
	Total Membresía 3 meses (sin IVA $)	**$10.536,93**	**$9.078,99**	**$10.205,58**	**$12.061,14**	**$7.554,78**	**$7.355,97**	**$9.807,96**	**$9.078,99**	**$8.482,56**	**$11.530,98**	**$9.476,61**	**$5.367,87**	**$110.538,36**
Membresía 12 Meses	Cantidad (unidades)	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	**204**
	Precio x.u. (sin IVA $)	$239,27	$239,27	$239,27	$239,27	$239,27	$239,27	$239,27	$239,27	$239,27	$239,27	$239,27	$239,27	—
	Total Membresía 12 meses (sin IVA $)	**$4.067,59**	**$4.067,59**	**$4.067,59**	**$4.067,59**	**$4.067,59**	**$4.067,59**	**$4.067,59**	**$4.067,59**	**$4.067,59**	**$4.067,59**	**$4.067,59**	**$4.067,59**	**$48.811,08**
VENTAS TOTALES (unidades)		**1.571**	**1.349**	**1.529**	**1.676**	**1.432**	**1.273**	**1.421**	**1.284**	**1.376**	**1.324**	**1.224**	**861**	**16.320**
VENTAS TOTALES $ (sin IVA)		**$48.977,32**	**$42.591,38**	**$47.734,29**	**$52.522,01**	**$43.679,01**	**$39.636,36**	**$44.823,39**	**$40.989,78**	**$42.881,99**	**$43.515,69**	**$39.761,16**	**$28.235,78**	**$515.348,16**

Nota: Ventas anuales reales 2024 de 2 sedes. Valores sin IVA. Fuente: Sistema de ventas Gimnasio de Cuenca 2024 (2 sedes combinadas) · Elaboración propia.

4.3.3 Mercado Consumidor

A marzo de 2026, Gimnasio de Cuenca registra una base activa total de 2.949 usuarios. Sin embargo, para efectos de análisis de estabilidad y proyecciones de flujo de caja recurrente, se ha segmentado la base de la siguiente manera:

- Núcleo de Retención (~79%): 2.312 membresías bajo contratos de 1, 3 y 12 meses. Este grupo constituye la base sólida para el cálculo del *Customer Lifetime Value* (CLV).
- Tráfico Fluctuante (~21%): 637 accesos diarios. Aunque este volumen ha crecido por la curiosidad que generaron las aperturas, se excluye de la proyección de ingresos estables por su naturaleza volátil y su baja correlación con la fidelización a largo plazo.
- Distribución de Género: La base mantiene una paridad saludable: 47% masculino y 46% femenino (7% no especificado). Esta equidad valida la estrategia de diseño de servicios inclusivos y permite una gestión de *marketing* equilibrada para las tres sedes.

4.3.4 Perfil General del Consumidor

Los clientes de Gimnasio de Cuenca son personas de entre 12 y 80 años, con predominio del segmento de 14 a 45 años. Asisten motivados por necesidades de salud física, bienestar emocional, mejora estética y pertenencia social, necesidades que varían según la cohorte generacional a la que pertenecen (Ryan y Deci, 2017; Schewe y Meredith, 2004).

Tabla 50. *Perfil General del Consumidor*

Variable	**Perfil del consumidor Gimnasio de Cuenca**
Género	Hombres y mujeres sin restricción de género
Rango de edad	12 a 80 años, con énfasis en 14 a 45 años (75,1 % de la base activa)
Ubicación geográfica	Ciudad de Cuenca, Ecuador, zonas de influencia de las 3 sedes
Ocupación principal	Estudiantes universitarios, empleados en relación de dependencia, trabajadores independientes y emprendedores
Motivación de compra	Salud física, mejora estética, bienestar emocional, comunidad y hábito sostenible
Frecuencia de entrenamiento	3 a 4 días por semana (dato más frecuente en la encuesta de satisfacción)
Horario predominante	Mañana (5:00 a 10:00) y noche (18:00 a 23:00)
Tiempo de permanencia	El 34,2 % de ex clientes duró menos de 3 meses; clientes fidelizados superan 1 año
Criterio de elección de sede	Cercanía al hogar, trabajo o universidad; recomendación de amigos o familiares

Nota. Fuente: módulo de Investigación de Mercado (2026). Elaboración propia.

4.3.5 Segmentación de Mercado

Gimnasio de Cuenca adopta una segmentación generacional como criterio central de clasificación de clientes, fundamentada en la Teoría Generacional del Consumo (Schewe y Meredith, 2004) y la Teoría de la Autodeterminación (Ryan y Deci, 2017). Esta segmentación permite identificar grupos con motivaciones, necesidades psicológicas y comportamientos de compra suficientemente distintos entre sí como para justificar estrategias diferenciadas de fidelización.

Tabla 51. *Segmentación de Mercado por Cohorte Generacional*

Segmento	**Edad**	**% base activa**	**Perfil del segmento**	**Motivación principal (SDT)**
Generación Z	14-29 años	39,2 %	Estudiantes y jóvenes profesionales, digitales nativas, alta sensibilidad al precio, buscan reconocimiento y validación social. Seleccionan el gimnasio por redes sociales y recomendación de pares.	Autonomía y reconocimiento. Valoran la gamificación, retos medibles y contenido compartible en TikTok e Instagram.
Millennials	30-45 años	35,9 %	Profesionales activos con responsabilidades familiares y laborales. Alta capacidad adquisitiva. Priorizan eficiencia, resultados tangibles y vínculo emocional con la marca.	Competencia y logro. Buscan progreso medible, eficiencia en el tiempo disponible y *re-engagement* motivacional cuando faltan.
Generación X	46-61 años	21,1 %	Profesionales y padres de familia con alta fidelidad potencial. Valoran la confianza en el entrenador, la privacidad y el equilibrio entre socialización y entrenamiento personal.	Relación social y bienestar integral. Demandan seguimiento personalizado, charlas con especialistas (nutrición, psicología) y espacios de socialización.
Baby Boomers	62+ años	3,8 %	Adultos mayores motivados por salud y recuperación funcional. Alta lealtad una vez fidelizados. Prefieren horarios tranquilos, grupos	Salud funcional y comunidad presencial. La amistad con otros miembros es el

			pequeños y comunicación directa por WhatsApp.	principal predictor de permanencia.

Nota. Segmentación generacional basada en las cohortes del Pew Research Center (Dimock, 2019). Datos de composición de la base activa: encuesta de satisfacción (n = 237), módulo de Investigación de Mercado, MBA, Universidad del Azuay, marzo 2026. Motivaciones: Ryan y Deci (2017); Schewe y Meredith (2004). Elaboración propia.

4.3.6 Mercado Competidor

El mercado *fitness* de Cuenca es altamente competitivo. Al año 2023 operaban 154 gimnasios registrados en la ciudad (Malo Eljuri, 2023), lo que genera presión constante sobre los precios y dificulta la diferenciación sostenible. El análisis del mercado competidor de Gimnasio de Cuenca integra tres herramientas desarrolladas en el módulo de Marketing Estratégico (2026): el análisis competitivo cuantitativo, el mapa perceptual mediante Escalamiento Multidimensional (MDS) y la Matriz McKinsey-GE. Los competidores directos principales son Gimnasio Dorian, Smart Fit y Target Gym. La competencia indirecta incluye aplicaciones de entrenamiento gratuitas, espacios públicos de ejercicio y entrenamiento en casa, hacia los cuales migró el 10,5 % de los ex clientes encuestados (Investigación de Mercado, 2026).

4.3.7 Análisis Competitivo

El análisis competitivo evalúa a los principales competidores directos de Gimnasio de Cuenca mediante una escala del 1 al 5 (1 = bajo desempeño · 5 = alto desempeño) en trece atributos clave del mercado *fitness*. El análisis fue elaborado con base en el módulo de Marketing Estratégico (2026) y los hallazgos del módulo de Investigación de Mercado.

Tabla 52. *Escala de Evaluación del Análisis Competitivo*

Escala de evaluación: Bajo 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Excelente				
Concepto	**Gimnasio Dorian**	**Target Gym**	**Smart Fit**	**Gimnasio de Cuenca**
Tráfico de clientes	4	3	5	4
Precios	3	4	5	3
Reputación	4	3	5	4

Calidad en la atención	4	3	2	5
Ubicación del local	4	3	5	4
Aspecto del local	4	3	5	4
Comodidad del local	4	3	4	4
Política de venta	3	4	5	3
Garantías	3	3	4	4
Horarios y accesibilidad	4	3	5	4
Imagen	4	3	5	4
Promociones	4	4	5	4
Tecnología y aplicaciones digitales	3	3	5	3
PUNTAJES TOTALES	48	39	60	**50**

Nota. Cuadro de análisis competitivo. Escala: 1 = bajo desempeño · 5 = alto desempeño. Tipo de competencia: directa (Gimnasio Dorian, Target Gym, Smart Fit). Análisis elaborado con base en el módulo de Marketing Estratégico. Smart Fit puntúa alto por su respaldo como cadena multinacional (2.000+ gimnasios, 16 países), pese a operar 1 sola sede en Cuenca. Elaboración propia.

Tabla 53. *Análisis Competitivo por Competidor*

Competidor	**Análisis**
Smart Fit 60 pts	Líder en precio, tecnología y escala internacional. Carece de acompañamiento y comunidad, obteniendo la menor calificación en atención al cliente (2/5). Diferenciación estructural, no experiencial.
Gimnasio de Cuenca 50 pts	Segunda posición competitiva. Máxima calificación en atención al cliente (5/5) y sólida reputación. Sus brechas están en tecnología y

Competidor	Análisis
	precios; destaca en experiencia, pero requiere comunicar mejor su valor.
Gimnasio Dorian 48 pts	Competidor directo cercano. Su fuerte es la cobertura geográfica en Cuenca y su tradición, aunque no supera a Gimnasio de Cuenca en ninguna variable de experiencia del cliente.
Target Gym 39 pts	Posición intermedia con baja diferenciación. Compite principalmente por precio, sin ventajas en experiencia, tecnología o comunidad. Amenaza limitada para el segmento objetivo.

Nota. La brecha de 10 puntos entre Gimnasio de Cuenca (50) y Smart Fit (60) se concentra en tecnología, precios y diferenciación estratégica, no en calidad de servicio. Esto confirma el diagnóstico del mapa perceptual. Elaboración propia.

Tabla 54. *Interpretación del Análisis Competitivo y Perceptual*

#	Descripción
1	Gimnasio de Cuenca es una marca conocida y relevante en el mercado cuencano, pero no posee atributos distintivos claramente percibidos frente a Smart Fit o Gimnasio Dorian. El análisis competitivo confirma esta lectura: 2 puntos separan a Gimnasio de Cuenca de Dorian y 10 puntos de Smart Fit.
2	La brecha crítica identificada es la ausencia de segmentación generacional en todos los competidores del mercado, incluido Gimnasio de Cuenca en su estado actual. Esta constituye la oportunidad estratégica central que justifica la propuesta del tema de tesis.
3	Los competidores perceptualmente más cercanos son Gimnasio Dorian (distancia MDS: 1,00) y Smart Fit (distancia MDS: 2,33), las distancias más bajas de la tabla. Target Gym (2,67) le sigue de cerca; Esparta Gym (5,00) es claramente el más lejano. Dorian y Smart Fit siguen siendo las referencias competitivas prioritarias.

Nota. Mapa perceptual (MDS). Módulo de Marketing Estratégico (2026). Elaboración propia.

Finalmente, la Matriz McKinsey-GE permite visualizar el posicionamiento estratégico de Gimnasio de Cuenca en función de la atractividad del mercado y su posición competitiva actual y proyectada:

Tabla 55. *Matriz McKinsey-GE: Resultado e Interpretación*

Dimensión	Resultado	Interpretación
Atractividad del mercado *fitness* en Cuenca	**2,9 / 5,0**	Atractividad media-baja. Alta competencia, sensibilidad al precio y elevada tasa de abandono estructural limitan la rentabilidad del sector.
Posición competitiva actual de Gimnasio de Cuenca	**3,7 / 5,0**	Posición media-alta. Reconocimiento sólido e infraestructura competitiva, pero sin diferenciación clara frente a Dorian y Smart Fit. Cuadrante: «Buscar rentabilidad».
Posición competitiva proyectada 2028	**4,6 / 5,0**	Con la implementación del Modelo ACC de fidelización generacional, Gimnasio de Cuenca proyecta alcanzar el cuadrante de «Inversión selectiva», desplazando la ventaja hacia el valor percibido y la lealtad sostenida.

Nota. Análisis de posición estratégica mediante la Matriz McKinsey-GE. Atractividad del mercado: 2,9/5. Posición competitiva actual: 3,7/5. Posición competitiva proyectada 2028: 4,6/5 con implementación del Modelo ACC. Fuente: módulo de Marketing Estratégico (2026). Ryan y Deci (2000); Malo Eljuri (2023). Elaboración propia.

4.3.8 Ventaja Competitiva

Las ventajas competitivas de Gimnasio de Cuenca son los atributos que lo hacen único y superior a sus competidores en el mercado *fitness* de Cuenca. Se construyen sobre la integración de infraestructura de primer nivel, personal altamente calificado y el desarrollo del único modelo estructurado de fidelización generacional del mercado local.

Tabla 56. *Ventajas Competitivas de Gimnasio de Cuenca*

#	Ventaja Competitiva	Por qué es difícil de imitar
1	Calidad de atención al cliente superior, Gimnasio de Cuenca obtiene la calificación más alta de todos los competidores en atención (5/5 en el análisis competitivo; 4,56/5 en encuesta de satisfacción). El personal crea vínculos genuinos con los clientes.	*Depende de la cultura organizacional construida durante 8 años. No se replica con precio ni equipamiento.*

#	Ventaja Competitiva	Por qué es difícil de imitar
2	Infraestructura de primer nivel en 3 sedes con parqueadero: instalaciones modernas calificadas con 4,59/5 en variedad de máquinas y 4,53/5 en ambiente general, con espacios diseñados para múltiples perfiles de usuario.	*Requiere inversión significativa de capital. Las 3 sedes con parqueadero son una ventaja logística que Smart Fit y otros no replican en el mismo nivel.*
3	Modelo de fidelización generacional ACC en desarrollo: Gimnasio de Cuenca es el único gimnasio de Cuenca diseñando e implementando estrategias diferenciadas por cohorte generacional (Generación Z, *Millennials*, Generación X, *Baby Boomers*), sustentadas en investigación científica.	*Requiere investigación aplicada, formación especializada del equipo y rediseño del modelo de servicio. Ningún competidor lo está desarrollando.*
4	Mayor cobertura geográfica con estándar de calidad: 3 sedes estratégicamente ubicadas en Cuenca que combinan accesibilidad con la experiencia de servicio diferenciada, superando a Smart Fit en cobertura sin sacrificar la calidad de atención.	*La combinación cobertura + calidad de atención es la barrera más difícil de replicar para la competencia.*

Nota. Ventajas competitivas formuladas con base en el análisis competitivo (módulo de Marketing Estratégico y módulo de Investigación de Mercado). Ryan y Deci (2017); Malo Eljuri (2023). Elaboración propia.

4.3.9 Mercado Proveedor

Los proveedores de Gimnasio de Cuenca son aliados estratégicos que garantizan la calidad del servicio y la continuidad operativa de las tres sedes. La selección y evaluación de proveedores se realiza con base en criterios de precio, calidad, disponibilidad, plazos de entrega, garantías y reputación, priorizando la confiabilidad por encima del costo más bajo.

Tabla 57. *Criterios de Evaluación de Proveedores*

Concepto	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3	Proveedor 4	Proveedor 5

	Equipos *fitness*	**Productos de limpieza**	**Sistema de gestión (CRM / Fitness SW)**	**Aliados de salud fisioterapia-sueroterapia**	**Mantenimiento de máquinas**
Precios	4	4	4	5	5
Financiación	3	4	3	4	5
Plazos de entrega	4	5	4	4	5
Descuentos	3	4	3	5	4
Disponibilidad	4	5	4	5	5
Variedad	5	4	4	4	4
Calidad	4	4	4	5	5
Rapidez	4	5	4	5	5
Garantías	5	4	5	4	5
Servicios post venta	5	4	5	5	4
Reputación	5	5	5	5	5
Responsabilidad	5	5	4	5	5
PUNTAJE TOTAL	**51**	**53**	**49**	**56**	**57**

Nota. Escala: 1 = deficiente · 2 = regular · 3 = promedio · 4 = bueno · 5 = excelente.

4.3.10 Estrategia de Marketing

Las estrategias de *marketing* de Gimnasio de Cuenca se estructuran sobre las 4P: Producto, Precio, Plaza o Distribución, y Promoción o Comunicación. Todas están alineadas con el Modelo ACC y con las estrategias de fidelización generacional definidas en el módulo de Marketing Estratégico (2026), y responden a los objetivos comerciales OC1 al OC5 establecidos en la Gestión Estratégica.

Estrategia de Producto

Gimnasio de Cuenca no vende acceso a máquinas ni a rutinas de entrenamiento: vende transformación sostenida, física, emocional y social, diferenciada por generación. El portafolio de servicios está diseñado para satisfacer las Necesidades Psicológicas Básicas de Autonomía, Competencia y Relación Social de cada cohorte (Ryan y Deci, 2017).

Tabla 58. *Portafolio de Productos y Servicios*

#	Producto / Servicio	Características y diferencial generacional
1	Membresía 1 Mes ($24,64 + IVA)	Acceso completo a las 3 sedes, zona de musculación, *cardio* y clases grupales. Incluye Protocolo Técnico-Coach y protocolo de reactivación al 7. ° día de inactividad. Diferencial: personalización por cohorte en el trato y el seguimiento.
2	Membresía 3 Meses ($66,27 + IVA)	Membresía con compromiso trimestral que activa el Protocolo 66 días del Modelo ACC para consolidar el hábito de entrenamiento. Incluye micro hitos mensuales de progreso y reconocimiento y hasta 15 días pausa de membresía. Diferencial: el cliente que completa 66 días reduce drásticamente su riesgo de abandono (Lally et al., 2010).
3	Membresía 12 Meses ($239,27 + IVA)	Membresía anual, producto de fidelización máxima. Incluye beneficios exclusivos: hasta 45 días pausa de membresía, descuento de marcas aliadas, registro de progreso semestral y reconocimiento como «Miembro CONTIGO 365». Foco en *Millennials* y Generación X con alta capacidad adquisitiva. Diferencial: el mayor CLV del portafolio.
4	Promociones	Promociones estacionales activadas en fechas estratégicas como black friday, vacaciones. Permite captar nuevos clientes con precio de entrada reducido durante los meses de mayor conciencia de metas para convertirlos en miembros activos para el primer trimestre del siguiente año y entrada a nuevo año lectivo.
5	Clases Grupales Especializadas	Oferta diferenciada por cohorte: funcional y retos para Generación Z, *kickboxing* y eficiencia para *Millennials*, pilates, yoga y equilibrio para Generación X, acqua *fitness* y *cardio* de baja intensidad para *Baby Boomers*. Las clases grupales son la fortaleza más alta del portafolio (4,54/5) y actúan como barrera de salida contra la competencia.

#	Producto / Servicio	Características y diferencial generacional
6	Servicios de Salud Integral (alianzas)	Charlas grupales y sesiones con nutricionistas y fisioterapeutas aliados, diseñadas especialmente para Generación X y *Baby Boomers*. Complementa el entrenamiento físico con bienestar integral y refuerza la comunidad de salud dentro del gimnasio.
7	Actividades Externas	Programas fuera de las instalaciones para crear comunidad: *trekking*, rutas en moto o bicicleta, carreras y sesiones de yoga al aire libre.

Nota. El énfasis estratégico está en la Membresía 12 Meses como vehículo de fidelización máxima y mayor CLV. Sustento: Ryan y Deci (2017); Lally et al. (2010). Elaboración propia.

Estrategia de Precios

Gimnasio de Cuenca adopta una estrategia de «precio *premium* accesible», precios unificados en las tres sedes que reflejan la calidad del servicio y se posicionan por encima de los competidores de bajo costo (Smart Fit) sin ser inasequibles para el segmento objetivo. La estrategia abandona la dependencia de descuentos como argumento de permanencia y sustituye el precio por el valor emocional del Modelo ACC como razón de lealtad.

Tabla 59. *Estructura de Precios por Tipo de Membresía*

Estructura de precio	Membresía 1 Mes	Membresía 3 Meses	Membresía 12 Meses	%
Precio de venta (sin IVA)	24,64	66,27	$239,27	100%
IVA (15 %)	3,70	9,94	35,89	15%
PVP	**28,34**	**76,21**	**275,16**	**115%**
Inscripción	Ninguna	Ninguna	Ninguna	0%
Descuento habitual	Ninguno	Ninguno	Ninguno	0%

Estructura de precio	Membresía 1 Mes	Membresía 3 Meses	Membresía 12 Meses	%
Comisión de venta	Ninguno	Ninguno	Ninguno	0%
Forma de pago	Efectivo, transferencia, tarjeta de crédito o débito	Efectivo, transferencia, tarjeta de crédito o débito	Efectivo, transferencia, tarjeta de crédito o débito	—

Nota. La eliminación de la dependencia del precio como argumento de permanencia es coherente con el objetivo financiero OF2 de la Gestión Estratégica. Elaboración propia.

Estrategia de Distribución

Gimnasio de Cuenca aplica una estrategia de distribución selectiva con canal directo, complementada por presencia digital. El servicio se entrega directamente al cliente final sin intermediarios, a través de puntos de venta propios (sedes físicas) y de canales digitales para la comunicación, reserva y seguimiento.

Tabla 60. *Canales de Distribución por Cohorte*

Canal	Descripción Resumida	Cohorte prioritaria
Sedes físicas (3 locales)	Canal directo principal de venta y servicio presencial, equipado con zonas diferenciadas según la motivación de cada grupo.	*Todas las cohortes* (presencia física obligatoria para *Baby Boomers* y Generación X).
Eventos fuera de las instalaciones	Actividades en Cuenca (carreras, ciclismo, caminatas) que fortalecen la comunidad exterior y generan contenido orgánico en redes.	Generación Z y *Millennials* (alto impacto/redes); Generación X y *Baby Boomers* (caminatas y bienestar).
Redes sociales (TikTok, Instagram, Facebook)	Captación y comunidad digital: contenido gamificado para jóvenes y comunicación directa/eventos para adultos.	Generación Z y *Millennials* (Instagram/TikTok); Generación X y *Baby Boomers* (Facebook/WhatsApp).

Canal	Descripción Resumida	Cohorte prioritaria
Wallet digital (billetera de fidelización)	Mini-*app* de recompensas que convierte asistencias en puntos y retos para impulsar la pertenencia y constancia.	*Generación Z (prioritario)* y *Millennials* (ejes de Comunidad y Constancia).
WhatsApp Business	Canal de seguimiento directo: alertas de reactivación al 7.° día de inactividad, vencimientos y contacto con el Técnico-Coach.	*Todas las cohortes* (canal preferido para Generación X y *Baby Boomers*).
Sistema de gestión (CRM / Software *fitness*)	Plataforma operativa interna para control de accesos, reservas, ventas y monitoreo del protocolo ACC por parte del equipo.	*Gestión interna* (impacta a todas las cohortes).

Nota. Los tres locales propios constituyen el canal principal de entrega del servicio. Los canales digitales complementan la distribución y la comunicación, con priorización por cohorte generacional. Fuente: módulo de Marketing Estratégico. Elaboración propia.

La estrategia de distribución es selectiva: Gimnasio de Cuenca no busca estar en todos los canales posibles, sino en los canales correctos para cada generación. Esta selectividad permite mantener el control sobre la experiencia del cliente y refuerza el posicionamiento *premium* accesible del negocio (Kotler y Armstrong, 2021).

Estrategia de Comunicación

La estrategia de comunicación de Gimnasio de Cuenca abandona la comunicación masiva genérica y adopta un modelo de comunicación con detonante emocional diferenciado por cohorte generacional. No se cambia únicamente el canal; también se cambian el mensaje, el eje emocional, el estilo narrativo y el tipo de comunidad activada para cada generación (módulo de Marketing Estratégico).

Tabla 61. *Estrategia de Comunicación por Cohorte Generacional*

Elemento	**Generación Z (14-29 años)**	***Millennials* (30-45 años)**	**Generación X (46-61 años)**	***Baby Boomers* (62+ años)**
Detonante emocional	Reconocimiento	Identidad y logro	Pertenencia	Confianza y salud
Mensaje central	«Entrena. Destaca. Comparte.»	«Entrena, equilibra y conecta.»	«Tu mejor etapa empieza aquí.»	«Muévete con seguridad y confianza.»
Canales principales	TikTok, Instagram Reels, retos virales	Instagram, *email marketing*, notificaciones *app*	Facebook, WhatsApp, eventos presenciales	WhatsApp, Facebook, radio, *flyers*, charlas médicas
Tipo de contenido	Retos de progreso, videos antes/después, contenido fotogénico en las instalaciones instagrameables	Testimonios de éxito, eficiencia en el tiempo, resultados medibles	Historias de comunidad, programas de salud integral, eventos sociales	Información de salud, beneficios funcionales del ejercicio, grupos pequeños
Frecuencia	Diaria en redes	3-4 veces por semana	2-3 veces por semana	1-2 veces por semana
Re-*engagement*	Reto nuevo al 3.° día de inactividad	Mensaje motivacional al 5.° día	Llamada del Técnico-Coach al 7.° día	Mensaje personal del entrenador al 7.° día

Tabla 62. *Presupuesto de Comunicación: Elementos Clave*

Componente	**Elementos**	**Presupuesto mensual estimado**
Redes sociales	Administrador de contenidos, diseño de publicaciones, creación de Reels y *TikToks*	$300-$600
Publicidad digital pagada	Meta Ads (Facebook + Instagram), TikTok Ads segmentados por cohorte	$200-$250
Merchandising de marca	Gorras, camisetas y *shakers* (sistema de referidos Generación Z)	$100-$200
Papelería y señalética	Flyers, banners internos, material de bienvenida para nuevos socios	$80-$150
Wallet digital y WhatsApp *marketing*	Newsletter mensual, mensajes automáticos de *re-engagement* por cohorte	$50-$100
Eventos de comunidad	Carreras 5K, retos grupales, charlas de salud: eventos presenciales mensuales	$150-$300
Servicio de atención al cliente	Protocolo de atención al cliente, gestión de comentarios y reseñas *online*	Incluido en RRHH
TOTAL PRESUPUESTO MENSUAL DE MARKETING		**$880-$1.600**

Nota. El presupuesto inicial de marketing se incorpora como costo fijo mensual en la Gestión Financiera. Elaboración propia.

4.4 Gestión Operativa

La gestión operativa de Gimnasio de Cuenca comprende la planificación, organización y control de los recursos necesarios para la prestación eficiente de los servicios de *fitness* y bienestar en sus tres sedes de la ciudad de Cuenca. De acuerdo con Chase et al. (2009), la gestión de operaciones en empresas de servicios consiste en administrar los sistemas que producen o entregan bienes y servicios de manera que se maximice el valor percibido por el cliente. En el sector *fitness*, esto implica la articulación óptima entre infraestructura, talento humano, tecnología y procesos, con el fin de garantizar una experiencia consistente, segura y diferenciada.

4.4.1 Objetivos de Producción u Operativos

Los objetivos operativos de Gimnasio de Cuenca parten del principio de que, según Lovelock y Wirtz (2011), la capacidad productiva en empresas de servicios no se almacena y debe planificarse con precisión para evitar subutilización o congestión. A marzo de 2026, el gimnasio registra 2.949 usuarios activos, distribuidos en 2.312 membresías recurrentes (mensual, trimestral y anual) y 637 pases diarios.

El análisis estratégico y el diseño de indicadores de fidelización se centran exclusivamente en el núcleo de socios recurrentes, excluyendo los pases diarios por su naturaleza fluctuante y estacional. Esto evita distorsiones en la tasa de abandono y garantiza que la estrategia ACC se aplique sobre el segmento que sostiene e incrementa el CLV (Valor de Vida del Cliente).

Tabla 63. *Objetivos de Producción u Operativos*

N.º	**Productos o servicios**	**Tipo**	**Unidad**	**Cantidad mensual**
1	Membresía recurrente mensual	Servicio principal	Membresía	2047
2	Membresía recurrente trimestral	Servicio principal	Membresía	236
3	Membresía recurrente anual	Servicio principal	Membresía	29
4	Membresía diaria (pago por día)	Captación / conversión	Membresía	637
5	Clases grupales de baile	Servicio incluido	Clase / mes	184

N.º	Productos o servicios	Tipo	Unidad	Cantidad mensual
6	Clases grupales de *spinning*	Servicio incluido	Clase / mes	152
7	Clases grupales de *kickboxing*	Servicio incluido	Clase / mes	72
8	Clases grupales de yoga	Servicio incluido	Clase / mes	32
9	Clases de entrenamiento funcional	Servicio incluido	Clase / mes	92
10	Clases de pilates *reformer*	Servicio adicional (costo extra)	Clase / mes	32
11	Venta de suplementos deportivos	Servicio complementario	Unidad	291
12	Cafetería (productos y bebidas)	Servicio complementario	Unidad	4608
	TOTAL clases grupales por mes (3 sedes)		Clase / mes	564
	TOTAL usuarios activos tab(marzo 2026)		Usuarios	2 949

4.4.2 Recursos Materiales Necesarios

Los recursos materiales en una empresa de servicios *fitness* se clasifican en insumos de soporte operativo (mantenimiento de instalaciones y equipos) e insumos de servicios complementarios (cafetería y suplementación). A diferencia de una empresa industrial, los insumos de Gimnasio de Cuenca no se incorporan directamente en un producto terminado, sino que garantizan las condiciones de calidad, higiene y experiencia del servicio.

Tabla 64. *Insumos y Productos de Cafetería: 3 Sedes (marzo 2026)*

N.º	Recurso material	Detalles / especificaciones	Unidad	Cantidad

	PRODUCTOS VENDIDOS			
1	Agua	Reventa en cafetería y vending	unidades	1.016
2	Powerade	Reventa en cafetería y vending	unidades	597
3	Café	Desayunos, preentreno	unidades	479
4	Bebidas adicionales (Monster, Electrolit, etc.)	Reventa en cafetería y vending	unidades	122
5	Galletas	Reventa en cafetería	unidades	357
6	Muffins	Reventa en cafetería	unidades	401
7	Empanadas	Reventa en cafetería	unidades	193
8	Rollos (canela + pizza)	Reventa en cafetería	unidades	171
9	Yogurt	Reventa en cafetería	unidades	324
10	Fruta (banana, manzana, etc)	Batidos y consumo	unidades	591
11	Huevos / combos	Desayunos	unidades	190
12	Tortilla / bolón / tostadas / wraps	Reventa en cafetería	unidades	160
13	Snacks saludables (frutos secos, habas, garbanzo)	Reventa en cafetería y vending	unidades	7
	TOTAL UNIDADES			**4.608**
	INSUMOS			
1	Proteína	Insumo para batidos	scoop	269
2	Frutas: frutilla, naranja, manzana, piña	Insumos jugos naturales y batidos	kg	15
3	Avena	Insumo para desayunos	kg	5
4	Azúcar morena (sachet) paq 100 und	Endulzar bebidas	paquete	2
5	Lavavajilla líquido	Limpieza de vajilla	gl	3

6	Cucharas descartables 50 und x paq	Consumo de alimentos	paquete	22
7	Sorbete biodegradable 100 und x paq	Consumo de alimentos	paquete	3
8	Vasos de 12 y 16 onzas 20 und x paq	Consumo bebidas frias	paquete	12
9	Vasos térmicos 8 onzas 20 und x paq	Consumo de bebidas calientes	paquete	36
10	Servilletas 300 und x paq	Limpieza de clientes	paquete	10
11	Platos descartables 25 und x paq	Consumo de alimentos	paquete	16
12	Funda de papel 25 und x paq	Alimentos para llevar	paquete	4

Nota. Los datos corresponden a las unidades vendidas / consumidas en marzo de 2026 en las tres sedes. En una cafetería de gimnasio la mayoría de ítems son productos de reventa directa, por lo que las cantidades vendidas equivalen a los insumos requeridos mensualmente.

Tabla 65. *Suplementos Deportivos Vendidos: 3 Sedes (marzo 2026)*

N.º	Recurso material	Detalles / especificaciones	Unidad	Cantidad
1	Barras de proteína	Todas las marcas (Biotech, Quest, Zero Bar, etc.)	Und	44
2	Creatina (productos)	Todas las presentaciones (Beverly, GAT, Dragon, etc.)	Und	27
3	Scoops de consumo inmediato	Proteína, creatina y preentreno	Und	171
4	Proteína en envases grandes	Whey, Isolate, Mutant, Monster, Levrone, etc.	Und	38
5	Preentrenos (productos)	Raw Essential, Super Pump	Und	2
6	Vitaminas y minerales	Magnesio, Omega 3, Vitamina C	Und	7
7	Otros suplementos	Protein *shake* y productos menores	Und	2

N.º	Recurso material	Detalles / especificaciones	Unidad	Cantidad
	TOTAL SUPLEMENTOS VENDIDOS		Und	291

Tabla 66. *Insumos de Limpieza y Mantenimiento: 3 Sedes (mensual)*

N.º	Recurso material	Detalles / especificaciones	Unidad	Cantidad
1	Papel higiénico (4 undxpaca)	Higiene de baños	Paca	26
2	Rollos de papel industrial	Desinfección de máquinas para usuarios	Unidad	20
3	Fundas de basura (10 undxpaq)	Limpieza general	Paquete	35
4	Rejilla desodorante para urinario	Higiene de baños	Unidad	10
5	Trapeadores	Limpieza de pisos	Unidad	6
6	Tornado (limpiador multiusos)	Limpieza general de superficies	Galón	12
7	Antisarro	Limpieza de sanitarios y zona húmeda	Galón	3
8	Silicona lubricante	Mantenimiento de máquinas de *cardio* y pisos	Galón	10
9	Limpiavidrio	Limpieza de espejos y vidrios	Galón	3
10	Ambiental Tips Floral	Control ambiental de espacios	Unidad	14
11	Pares de guantes de limpieza	Protección del personal de limpieza	Unidad	24

N.º	Recurso material	Detalles / especificaciones	Unidad	Cantidad
12	Toallas de microfibra	Limpieza de máquinas y superficies	Unidad	12
13	Fundas transparentes grandes (100 undxpaq)	Limpieza general	Paquete	2
14	Desinfectante de superficies	Desinfección de áreas comunes y equipos	Galón	9
15	Amonio cuaternario	Desinfección de alto nivel en máquinas	Galón	3
16	Cloro	Limpieza de sanitarios y zona húmeda (sede 3)	Galón	3
17	Jabón líquido	Higiene en dispensadores de duchas	Galón	7
18	Jabón de espuma	Higiene en dispensadores de lavamanos	Galón	3

Nota. No existen restricciones de logística o almacenamiento dado que los insumos son de uso comercial estándar, con proveedores disponibles en Cuenca. El inventario se gestiona mediante reposición mensual con un *stock* mínimo de seguridad de 7 días.

4.4.3 Capacidad de Producción o Servicio

La capacidad instalada de Gimnasio de Cuenca se define por la superficie operativa en las tres sedes: 1 400 m² sede 1, 1 300 m² sede 2 y 2 200 m² sede 3, descontando el área destinada a las alianzas estratégicas de fisioterapia y sueroterapia (~80 m² en sedes 1 y 2, y ~120 m² en sede 3). Según el American College of Sports Medicine (ACSM, 2018), el estándar recomendado en instalaciones *fitness* es de 4 a 5 m² por usuario simultáneo en zona de entrenamiento. Gimnasio de Cuenca ha establecido una meta de crecimiento del 30 % en membresías recurrentes para el período 2027-2029, lo que equivale a una tasa de crecimiento compuesto anual del 10 %, coherente con el potencial de expansión identificado en mercados de servicios *fitness* con infraestructura consolidada (Lovelock y Wirtz, 2011).

Tabla 67. *Capacidad Instalada por Sede*

Indicador	**Sede 1**	**Sede 2**	**Sede 3**	**Total**
Superficie total	1 400 m²	1 300 m²	2 200 m²	4900 m²
Área alianza estratégica (fisioterapia / sueroterapia)	80 m² aprox.	80 m² aprox.	120 m² aprox.	280 m² aprox.
Superficie operativa Gimnasio de Cuenca	~1 320 m²	~1 220 m²	~2 080 m²	~4620 m²
Socios activos (marzo 2026)	582	1009	721	2312

Las proyecciones de crecimiento se estructuran en dos niveles: anual y trimestral. El año 2026 se establece como base de expansión y consolidación, dado que la apertura de la Sede 3 (enero) y la reubicación de la Sede 1 (marzo) generaron condiciones atípicas; por ello no se proyecta trimestralmente, y su cierre sirve como punto de partida para las proyecciones futuras. A partir de 2027, con las tres sedes estabilizadas, se proyecta un crecimiento anual del 10% sobre membresías recurrentes, membresías diarias y ventas de suplementos, coherente con las tasas del sector *fitness* latinoamericano en fase de consolidación (International Health, Racquet & Sportsclub Association [IHRSA], 2023). Este incremento se distribuye de forma uniforme entre los cuatro trimestres solo como criterio de presentación progresiva, sin constituir una proyección trimestral independiente. Las clases grupales se mantienen constantes en 564 mensuales en las tres sedes, ya que los horarios no varían proporcionalmente al crecimiento de membresías.

Tabla 68. *Indicadores de Ocupación y Producción Trimestral*

Servicio / productos indicador	Valor témino 2026	1.er trim. 2027	2.° trim. 2027	3.er trim. 2027	4.° trim. 2027
Membresías recurrentes	2312	2381	2428	2497	**2543**
Clases grupales / mes	564	564	564	564	**564**
Ocup. baile	50%	53%	55%	58%	**60%**
Ocup. spinning	67%	69%	71%	73%	**75%**
Ocup. yoga	63%	65%	68%	70%	**72%**
Ocup. pilates	64%	66%	68%	70%	**72%**
Ocup. funcional / kickboxing	74%	76%	78%	80%	**82%**
Productos de cafetería	4608	4746	4838	4977	**5069**
Suplementos / mes	291	300	306	314	**320**

Tabla 69. *Incremento en la Producción anual: Horizonte 2027-2029*

Servicio / indicador	**2026 (base)**	**2027**	**2028**	**2029**
Membresías recurrentes activas	2 312	2 543	2 797	3 077
Clases grupales / mes (3 sedes)	564	564	564	564
Productos de cafetería	4 608	5 068	5 575	6 132
Ventas suplementos / mes	291	320	352	387
Crecimiento vs. año base	—	10%	21%	33%

Nota. No se contemplan nuevas sedes ni ampliaciones físicas en este horizonte.

Capacidad Máxima de Producción

La superficie operativa total asciende a 4.620 m². Aplicando el estándar de la ACSM (2018) de 4,5 m² por usuario, se determina una capacidad de 1.026 usuarios simultáneos. Considerando un factor de rotación estándar en la industria donde la concurrencia simultánea representa el 25% de la base total, la capacidad instalada de Gimnasio de Cuenca asciende a 4.104 membresías activas.

Actualmente, la utilización es del 56,3 % sobre la base recurrente (2.312 socios), lo que confirma que existe un margen de maniobra del 43,7 % para absorber el crecimiento proyectado hacia las 2.543 membresías en 2027 y la meta final de 4.104 socios a largo plazo, sin necesidad de nuevas inversiones en infraestructura física.

En cuanto a la oferta de clases grupales, la capacidad actual es de 564 clases mensuales distribuidas en las tres sedes, con horarios fijos establecidos. El crecimiento en esta área no se proyecta mediante la apertura de nuevas clases sino a través del incremento progresivo de la tasa de ocupación por clase. Finalmente, el horario de operación cubre 18 horas diarias de lunes a jueves (5:00 a 23:00), 17 horas los viernes (5:00 a 22:00) y 10 horas los fines de semana (8:00 a 18:00), garantizando una amplia ventana de atención que responde a los diferentes perfiles generacionales de los socios (Lovelock y Wirtz, 2011).

4.4.4 Activos Fijos

Los activos fijos de Gimnasio de Cuenca comprenden la totalidad de los bienes materiales requeridos para operar las tres sedes. De acuerdo con Chase et al. (2009), en empresas de servicios la inversión en activos fijos debe responder a los estándares de capacidad, seguridad y calidad definidos por la industria.

Tabla 70. *Equipamiento de Cardio por Sede*

N.º	Activo fijo Cardio	Sede 1	Sede 2	Sede 3	Total
1	Caminadoras eléctricas	10	15	15	40
2	Elípticas	6	10	10	26
3	Escaleras (steppers)	6	5	6	17
4	Bicicletas de *spinning*	25	35	40	100
5	Bicicletas de aire (assault bike)	0	1	2	3
6	Caminadoras curvas	1	1	2	4
7	Remos (rowing machines)	2	1	2	5
	SUBTOTAL CARDIO	**50**	**68**	**77**	**195**

Tabla 71. *Equipamiento de Musculación por Sede*

N.º	Activo fijo Musculación	Sede 1	Sede 2	Sede 3	Total
1	Máquinas de placa (selectorizada, ajuste por pin)	24	26	30	80
2	Máquinas de carga libre (plate-loaded, ajuste por disco)	64	60	82	206
	SUBTOTAL MUSCULACIÓN	**88**	**86**	**112**	**286**

Nota. Las mancuernas, barras, discos y accesorios de peso libre conforman un inventario complementario de implementos de entrenamiento; por su volumen y variedad no se cuantifican como activos fijos individualizados en esta tabla.

Tabla 72. *Equipamiento Especializado y Otros Activos Fijos*

N.º	Activo fijo	Sede 1	Sede 2	Sede 3
1	Camas de pilates *reformer*	12 camas	—	13 camas
2	Zona de *kickboxing*: cuchinbolos	8 und.	14 und.	10 und.
3	Zona de *kickboxing*: muñecos de silicona	2 und.	1 und.	2 und.
4	Zona de *kickboxing*: pera	1 und.	1 und.	1 und.
5	Área de entrenamiento funcional (poleas, TRX, trineo, pelotas medicinales, etc)	1 set completo	1 set completo	1 set completo
6	Zona de calistenia	—	Interior	Exterior
7	Piscina de rehabilitación con nado contracorriente y jets	—	—	1 unidad
8	Turco (sauna de vapor)	—	—	1 unidad
9	Pantallas digitales 75 pulgadas	3 und.	3 und.	—
10	Pantalla digital 82 pulgadas	—	1 und.	—
11	Pantalla gigante 15 m²	—	—	1 unidad
12	Torniquetes de control de acceso	2 und.	2 und.	2 und.

N.º	Activo fijo	Sede 1	Sede 2	Sede 3
13	Vending machine	1 und.	1 und.	1 und.
14	Equipos de cafetería (licuadora industrial, cafetera, horno, refrigeradoras, etc)	1 set	1 set	1 set
15	Sistema de audio integrado	1 sistema	1 sistema	1 sistema
16	Sistema de CCTV (cámaras de seguridad 24/7)	1 sistema	1 sistema	1 sistema
17	Computadoras / *tablets* administrativas	4 und.	4 und.	4 und.
18	Infraestructura física (inmueble)	1 320 m²	1 220 m²	2 080 m²

Nota. El área de fisioterapia (~80 m² por sede) y sueroterapia (sede 3) es administrada por aliados estratégicos que operan como inquilinos; su equipamiento no forma parte del inventario de activos fijos de Gimnasio de Cuenca.

4.4.5 Proceso de Producción o Ciclo del Servicio

El ciclo del servicio de Gimnasio de Cuenca describe la secuencia de procesos que experimenta el socio desde el primer contacto con la marca hasta la renovación de su membresía. Chelladurai y Chang (2000) sostienen que la calidad en los servicios deportivos depende directamente de la coherencia entre los procesos internos y la experiencia percibida por el cliente. Los procesos se clasifican en operativos, administrativos, comerciales y de alianzas estratégicas:

Tabla 73. *Tipos de Proceso del Ciclo del Servicio*

Tipo de proceso	Procesos clave
Procesos operativos	Apertura y cierre de sedes; control de acceso mediante torniquetes; supervisión de zona de musculación y *cardio*; clases grupales (baile, *spinning*, *kickboxing*, yoga, funcional y pilates *reformer*); medición y seguimiento del progreso físico del socio; operación de cafetería y venta de suplementos; mantenimiento preventivo de equipos; limpieza y desinfección de instalaciones.
Procesos administrativos	Registro y afiliación de nuevos socios; gestión de membresías y control de vencimientos (CRM); procesamiento de pagos; gestión del talento humano (horarios, nómina, capacitación); control de inventario de

Tipo de proceso	Procesos clave
	insumos y suplementos; contabilidad y reportes financieros; gestión de sistemas tecnológicos (*app*, *booking*, *wallet* digital).
Procesos comerciales	Captación de clientes (redes sociales, referidos, actividades externas); presentación de planes y recorrido por las instalaciones a prospectos; renovación de membresías; activación de estrategias de fidelización generacional (CONTIGO 365); organización de eventos comunitarios (*trekking*, ciclopaseos, retos, etc); distribución de *hoodies* y tomatodos como estrategia de *branding* en eventos.
Alianzas estratégicas (inquilinos estratégicos)	Fisioterapia: servicio prestado por profesionales aliados en cada sede. Sueroterapia: servicio prestado por equipo médico aliado en la sede 3. Ambos operan bajo un esquema de arriendo estratégico con descuentos cruzados para socios de ambas partes. Personal training: entrenadores particulares que operan de manera independiente y generan captación orgánica de socios para el gimnasio.

4.4.6 Flujograma de Procesos: Ciclo del Servicio

El siguiente flujograma describe el proceso clave del ciclo del servicio de Gimnasio de Cuenca, desde el primer contacto del cliente potencial hasta la retroalimentación para la mejora continua.

Tabla 74. *Flujograma de Procesos: Ciclo del Servicio*

N.º	Ubicación / Descripción de la actividad	○ Operación	→ Transporte	□ Control	▷ Demora	△ Archivo
1	Atracción - cliente conoce Gimnasio de Cuenca por redes sociales, referidos o visita directa	X				
2	Bienvenida y presentación de instalaciones, planes y precios	X				
3	Registro y afiliación - formulario ley protección datos, selección de membresía y pago	X				
4	Control de acceso - foto reconocimiento facial y registro en CRM			X		
5	Evaluación física inicial y diseño de plan personalizado *(por implementarse)*	X				
6	Entrenamiento y uso de servicios - musculación, cardio, clases, cafetería, suplementos	X				
7	Seguimiento y evaluación de progreso del socio *(por implementarse)*			X		
8	Servicios complementarios - fisioterapia / sueroterapia (inquilinos estratégicos)	X				
9	Monitoreo de asistencia - CRM alerta si socio no asiste más de 7 días			X	X	
10	Renovación / retención - recordatorio automático	X				
11	¿El socio renueva? Sí → regresa al paso 6 / NO → protocolo recuperación de ex cliente			X		
12	Retroalimentación - encuesta de satisfacción y almacenamiento en sistema de mejora continua					X

La tabla siguiente complementa el flujograma con la descripción detallada de cada etapa:

Tabla 75*. Descripción Detallada del Flujograma de Procesos*

Paso	Actividad	Descripción del proceso	Tipo	Responsable
1	Atracción	El cliente potencial conoce Gimnasio de Cuenca a través de redes sociales, referidos o visita directa a la sede.	Comercial	Marketing
2	Bienvenida y presentación	Recepción recibe al prospecto, presenta las	Operativo	Recepción

Paso	Actividad	Descripción del proceso	Tipo	Responsable
		instalaciones, los planes y los precios de membresía.		
3	Registro y afiliación	El cliente selecciona el tipo de membresía (diaria, mensual, trimestral o anual), completa el formulario ley protección datos y realiza el pago.	Administrativo	Recepción / Admin.
4	Activación de acceso	Se registra los datos, se toma una foto para accesos con reconocimiento facial. El socio queda registrado en el CRM.	Operativo	Sistema CRM
5	Evaluación física inicial	El entrenador realizará la valoración física inicial del nuevo socio y diseñará un plan de entrenamiento personalizado (por implementarse)	Operativo	Entrenador
6	Entrenamiento y uso de servicios	El socio accede a zonas de musculación, *cardio*, clases grupales, cafetería, suplementos y servicios según su membresía.	Operativo	Entrenador / Socio
7	Seguimiento y medición de progreso	El entrenador realizará evaluaciones periódicas y registrará el avance del socio en el sistema. (por implementarse)	Operativo	Entrenador
8	Servicios complementarios	El socio accede a fisioterapia o sueroterapia (inquilinos estratégicos) según	Alianza estratégica	Aliado / Socio

Paso	Actividad	Descripción del proceso	Tipo	Responsable
		necesidad, con descuento de socio Gimnasio de Cuenca.		
9	Monitoreo de asistencia	El CRM alerta cuando el socio no asiste por más de 7 días; el entrenador realiza seguimiento personalizado.	Administrativo	CRM / Entrenador
10	Renovación / retención	Antes del vencimiento, el sistema envía recordatorio automático. Se aplica la estrategia CONTIGO 365 según la cohorte generacional del socio.	Comercial	Recepción / Admin.
11	¿Renueva?	SÍ → regresa al paso 6. NO → se activa el protocolo de recuperación: campaña personalizada por cohorte generacional (CONTIGO 365).	Decisión	Sistema / Marketing
12	Retroalimentación	Se aplica encuesta de satisfacción periódica para evaluar la calidad del servicio y alimentar el sistema de mejora continua.	Administrativo	Administración

4.4.7 Distribución de la Planta

El diseño de la distribución física de Gimnasio de Cuenca responde al objetivo de optimizar el flujo de usuarios, maximizar la seguridad y garantizar una experiencia diferenciada en cada zona. Krajewski et al. (2010) señalan que en empresas de servicios la distribución orientada al cliente debe facilitar el desplazamiento intuitivo, minimizar la congestión y reforzar los atributos de marca. La distribución es consistente en las tres sedes, con las variaciones correspondientes a la superficie y los servicios de cada una. El área de alianza estratégica (~80 m²) cuenta con acceso independiente en cada sede.

Figura 31. *Distribución Física de la Planta*

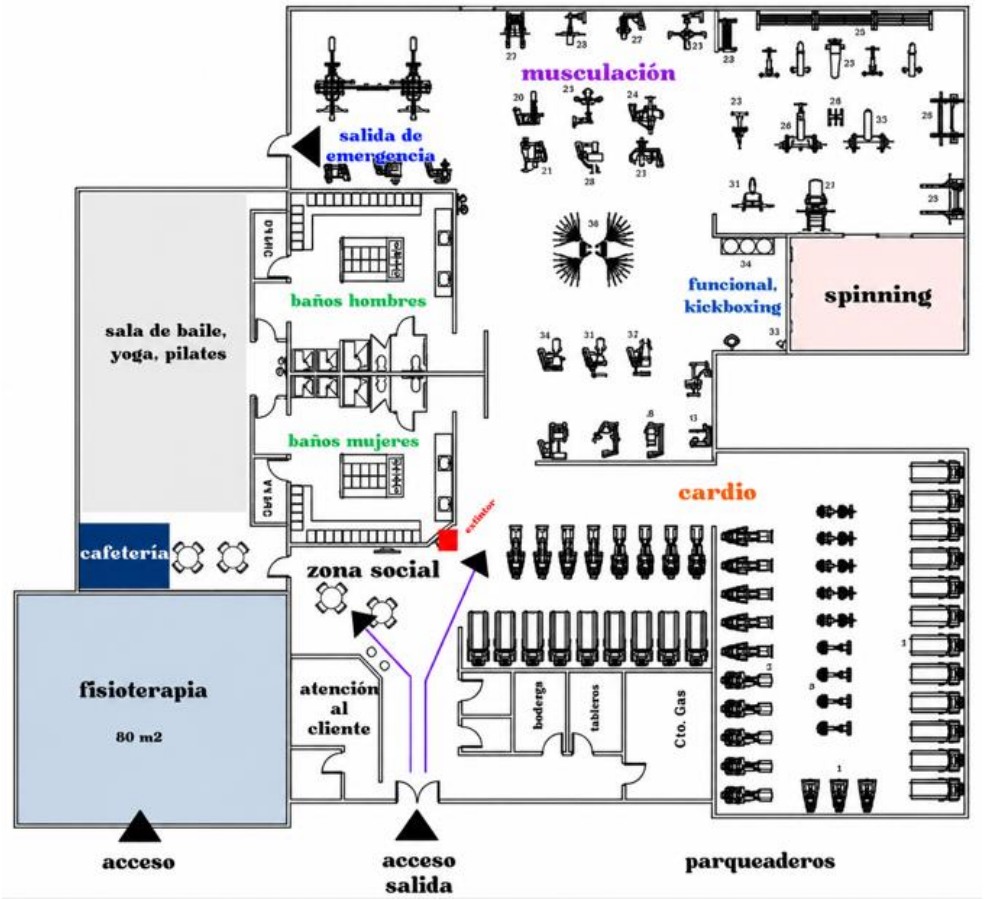


Tabla 76. *Distribución Física por Zona y Sede*

Zona / área	**Sede 1 (~1 320 m² operativos)**	**Sede 2 (~1 220 m² operativos)**	**Sede 3 (~2 080 m² operativos)**
Alianza estratégica (fisioterapia / sueroterapia)	~80 m² fisioterapia (acceso independiente)	~80 m² fisioterapia (acceso independiente)	~120 m² fisioterapia y sueroterapia (acceso independiente)
Recepción y ventas	torniquetes (2 und.)	torniquetes (2 und.)	torniquetes (2 und.)

Zona / área	**Sede 1 (~1 320 m² operativos)**	**Sede 2 (~1 220 m² operativos)**	**Sede 3 (~2 080 m² operativos)**
Zona de musculación (placa + carga libre)	88 máquinas	86 máquinas	112 máquinas
Zona de *cardio*	50 equipos	68 equipos	77 equipos
Sala de clases grupales (baile / yoga / pilates)	1 sala multiusos / 12 camas	1 sala multiusos	1 sala multiusos ampliada / 13 camas
Sala de *spinning*	25 bicicletas	35 bicicletas	40 bicicletas
Zona de *kickboxing*	11 equipos	16 equipos	13 equipos
Zona funcional	1 set completo	1 set completo	1 set completo
Zona de calistenia	—	Interior	Exterior
Zona húmeda (piscina + turco)	—	—	Piscina nado contracorriente + jets + turco
Cafetería y tienda de suplementos	Sí	Sí	Sí
Vestuarios, duchas y sanitarios	Sí	Sí	Sí + baño adaptado discapacidad
Pantallas digitales	3 × 75"	3 × 75" + 1 × 82"	Pantalla gigante 15 m²
Accesibilidad universal	—	—	Ascensor, rampa, baño adaptado, sin barreras

4.4.8 Localización

La selección de la localización de las tres sedes de Gimnasio de Cuenca ha respondido a un análisis estratégico de factores cualitativos y cuantitativos. De acuerdo con Krajewski et al. (2010), la localización en empresas de servicios es una decisión crítica, ya que los clientes deben

desplazarse físicamente al punto de prestación; por lo tanto, la accesibilidad, la densidad poblacional y la seguridad del entorno son factores determinantes.

Tabla 77. *Alternativas de Localización Evaluadas*

Alternativa	**Dirección**	**Características del sector**
Sede 1	El Ejido	Zona comercial y universitaria de alta densidad poblacional. Cercana al campus de la Universidad de Cuenca. Fuerte captación de Generación Z y *Millennials*.
Sede 2	Primero de Mayo	Zona residencial y de alto tráfico vehicular, con acceso desde varias arterias principales de la ciudad, zona estudiantil (Universidad del Azuay y varios colegios). Perfil mixto de cohortes.
Sede 3	Las Pencas	Zona residencial en expansión, con alto índice de crecimiento inmobiliario multi *target*. Mayor captación de *Baby Boomers* y Generación X.

Evaluación multicriterio de localización. Escala: 1 (desfavorable) a 5 (altamente favorable):

Tabla 78. *Evaluación de Criterios de Localización por Sede*

N.º	**Criterios de localización**	**Sede 1**	**Sede 2**	**Sede 3**
1	Zona comercial y densidad poblacional	5	4	4
2	Disponibilidad de servicios básicos	5	5	5
3	Acceso en horario extendido (5:00-23:00 L-J)	5	5	5
4	Carga impositiva / normativa municipal	3	3	3
5	Accesibilidad para el personal	5	4	4
6	Seguridad del entorno	4	4	5
7	Estacionamiento disponible para clientes	4	4	5

N.º	Criterios de localización	Sede 1	Sede 2	Sede 3
8	Permisos de operación obtenidos	5	5	5
9	Potenciales riesgos sociales	4	4	5
10	Potenciales riesgos ambientales	4	4	4
	PUNTAJE TOTAL	44 / 50	42 / 50	45 / 50

4.4.9 Buenas Prácticas Laborales

Las buenas prácticas laborales en Gimnasio de Cuenca regulan la conducta del personal, aseguran condiciones de trabajo seguras y promueven un entorno saludable. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019), la gestión adecuada de las condiciones laborales es un factor clave para la motivación del equipo, la reducción de riesgos ocupacionales y la eficiencia operativa.

Tabla 79. *Buenas Prácticas Laborales*

N.º	Buenas prácticas	Descripción
1	**Normas de seguridad laboral**	Capacitación anual en primeros auxilios; señalización y rutas de evacuación; botiquines accesibles; uso de torniquetes de control; protocolo de secado de pisos para evitar accidentes laborales.
2	**Normas de higiene y uniforme**	Desinfección periódica de áreas de trabajo; registro diario de tareas con firma del responsable; uso obligatorio de uniforme reglamentario limpio por parte del personal.
3	**Normas ambientales e internas**	Digitalización de contratos, planillas y comunicaciones internas; uso responsable de recursos en sedes e iluminación LED de bajo consumo.
4	**Normas sociales y bienestar interno**	Política de inclusión y cero tolerancia al acoso entre compañeros; monitoreo continuo del bienestar del personal con revisiones mensuales de carga de trabajo.

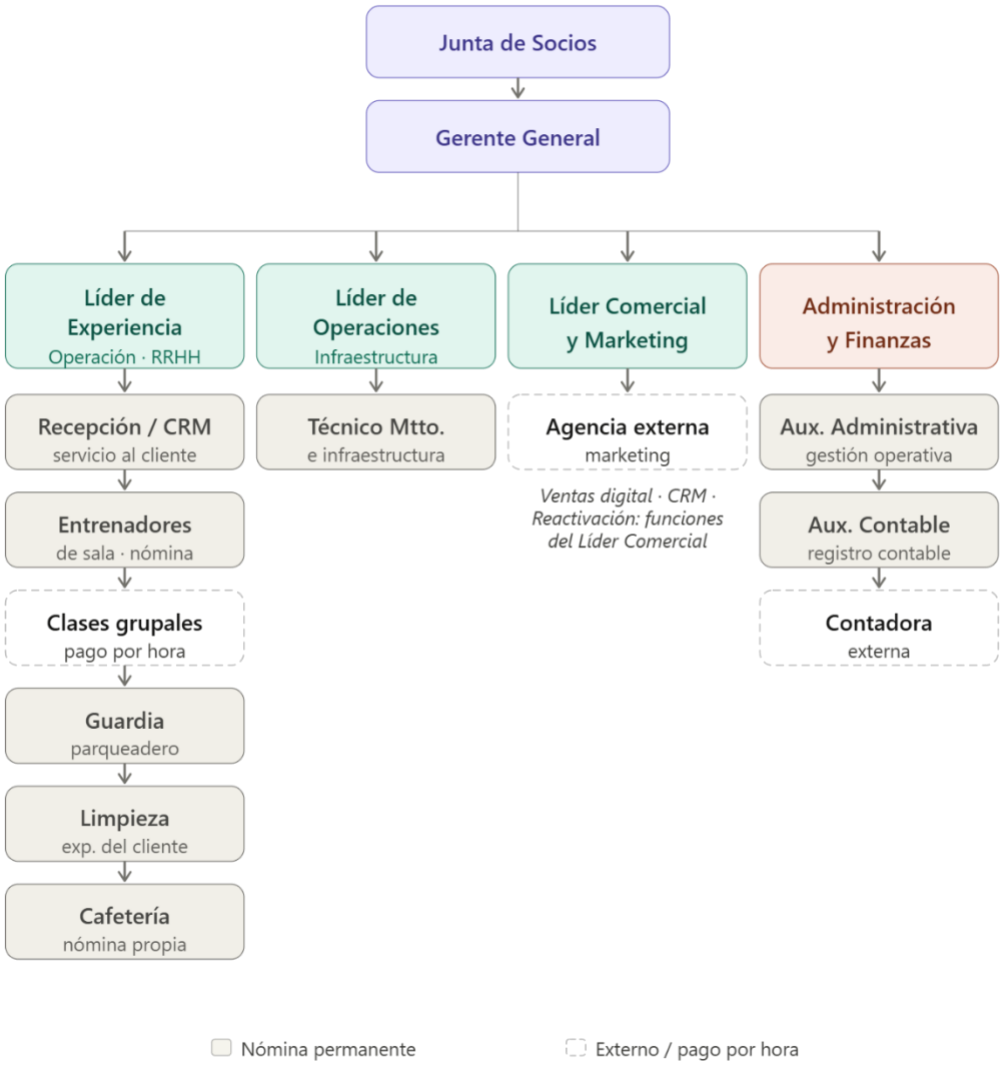
4.5 Gestión de Personal

Formar un equipo de trabajo competitivo es el objetivo principal de esta gestión. Toda empresa debe ser diseñada para ofrecer oportunidades de trabajo donde cada colaborador pueda desarrollar su talento, ser productivo y generar un ingreso en forma digna (Chiavenato, 2009).

4.5.1 Estructura Organizativa

Para organizar la empresa es fundamental dividir las funciones en cada cargo y deslindar con claridad las responsabilidades de cada colaborador. La estructura organizativa de Gimnasio de Cuenca se basa en cuatro áreas de gestión que reportan directamente a la Gerencia General, la cual a su vez responde ante la Junta de Socios.

Figura 32. *Organigrama de Gimnasio de Cuenca*



Nota. Personal externo: la contadora y la agencia de marketing operan bajo contrato de servicios profesionales y no forman parte de la nómina permanente. Los instructores de clases grupales son remunerados por hora de clase impartida y pueden rotar entre las tres sedes según la programación. La estructura es consistente en las tres sedes..

4.5.2 Necesidad de Personal

La planificación de la fuerza laboral permite a la organización anticipar sus necesidades de personal y garantizar que cuente con el número adecuado de colaboradores, en los cargos correctos y en el momento oportuno. La siguiente tabla detalla la dotación de personal de Gimnasio de Cuenca para las tres sedes, discriminando el área, el cargo, la cantidad total, el tipo de contratación y la modalidad de remuneración, en cumplimiento con el Código del Trabajo del Ecuador (2005).

Tabla 80. *Planificación de la Fuerza Laboral por Área*

Áreas	**Cargos**	**#**	**Contratación**		**Remuneración**		
			Fija	Temporal	Salarial	Comisión	Jornal
Administrativa	Gerente General	1	X		X		
Administrativa	Auxiliar Administrativa	1	X		X		
Administrativa	Auxiliar Contable	1	X		X		
Administrativa	Contadora	1		X			X
Comercial	Líder Comercial y Marketing	1	X		X		
Comercial	Agencia de Marketing	1		X			X
Operativa	Líder de Experiencia	1	X		X		

Operativa	Recepción / Atención al Cliente	9	X		X		
Operativa	Entrenadores de Sala	15	X		X		
Operativa	Instructores Clases Grupales	Var.		X			X
Operativa	Cafetería	2	X		X		
Operativa	Guardia (Parqueadero)	5	X		X		
Operativa	Limpieza	5	X		X		
Operativa	Líder de Operaciones	1	X		X		
Operativa	Técnico de Mantenimiento	1	X		X		

Nota: Área se refiere a las dependencias de la empresa: área administrativa, área comercial y área operativa.

Los instructores de clases grupales varían según la programación semanal de las tres sedes (564 clases mensuales pagadas por hora).

Las reparaciones e instalaciones especializadas son ejecutadas por técnicos externos contratados puntualmente. Dichos proveedores no forman parte de la nómina: se les paga contra factura por cada intervención. No se incluyen en esta tabla al no constituir relación laboral.

4.5.3 Principales Funciones

La descripción de cargos es una herramienta fundamental de la gestión del talento humano, ya que delimita con claridad las responsabilidades de cada colaborador, facilita el proceso de reclutamiento y evaluación, y reduce la ambigüedad en los roles (Armstrong, 2014). La siguiente tabla sintetiza las funciones principales por área de gestión en Gimnasio de Cuenca.

Tabla 81. *Descripción General de Cargos*

Área	Cargo	Principales funciones
Administración y Finanzas	**Gerente General**	• Representar legalmente a Gimnasio de Cuenca ante organismos públicos, privados y la Junta de Socios. • Dirigir y coordinar a los cuatro líderes de área. • Aprobar presupuestos, contratos y políticas institucionales. • Tomar decisiones estratégicas de largo plazo en coordinación con los socios.
	Auxiliar Administrativa	• Gestionar el inventario de suplementos, cafetería y suministros de las tres sedes. • Coordinar cuentas por pagar y atención a proveedores. • Apoyar la gestión documental, el proceso de nómina.
	Auxiliar Contable	• Registrar ingresos, egresos y transacciones contables diarias. • Conciliar cuentas bancarias y estados de cuenta. • Apoyar en la elaboración y presentación de obligaciones tributarias.
	Contadora (externa)	• Elaborar y presentar declaraciones tributarias (IVA, Impuesto a la Renta). • Preparar estados financieros mensuales y anuales. • Asesorar en obligaciones fiscales y laborales.
Comercial	**Líder Comercial y Marketing**	• Captar nuevos socios mediante canales digitales y gestión del CRM comercial. • Reactivar clientes inactivos y gestionar renovaciones de membresías. • Supervisar a la agencia de *marketing* externa. • Desarrollar e implementar campañas de fidelización generacional • Analizar métricas de conversión, retención y costo de adquisición.

		• Gestionar alianzas estratégicas con marcas.
	Agencia de Marketing (externo)	• Crear y gestionar contenido para redes sociales de Gimnasio de Cuenca. • Ejecutar campañas de publicidad digital (pauta en Meta, Google y TikTok). • Diseñar piezas gráficas y audiovisuales de la marca. • Reportar rendimiento de campañas al Líder Comercial y Marketing.
Operativa / Experiencia	**Líder de Experiencia**	• Garantizar la excelencia en la experiencia del cliente en las tres sedes. • Supervisar y evaluar al personal operativo de su área. • Reclutar nuevo personal. • Gestionar quejas y requerimientos de socios en un plazo máximo de 24 horas. • Implementar y controlar el protocolo de entrega de turno con evaluación de limpieza.
	Recepción / CRM	• Recibir y registrar socios con el protocolo de bienvenida establecido. • Procesar cobros, renovaciones y actualización de datos en el sistema CRM. • Gestión de vencimientos y seguimientos de asistencias. • Informar sobre planes, tarifas y novedades del gimnasio.
	Entrenadores de sala	• Supervisar el uso correcto de equipos y la técnica de los socios en sala. • Guiar a los clientes en sus rutinas de entrenamiento. • Garantizar la seguridad en sala y reportar fallas de equipos en no más de 1 hora. • Organizar implementos y entregar el turno con revisión de limpieza y orden.

		• Monitorear la asistencia e implementar el seguimiento proactivo (por implementarse estrategia)
	Instructores Clases Grupales (externo)	• Impartir clases grupales (*spinning*, pilates, *kickboxing*, entre otras) con técnica, motivación y seguridad. • Adaptar la intensidad al nivel de los participantes. • Coordinar el espacio y los equipos para cada sesión.
	Guardia (Parqueadero)	• Controlar el ingreso y salida de vehículos en las instalaciones. • Velar por la seguridad del parqueadero y de los socios. • Apoyar en el control de acceso a las sedes.
	Cafetería	• Trato amable y cordial con los clientes. • Controlar el ingreso y salida de productos e insumos. • Venta de productos elaborados y reventa de cafetería. • Venta de suplementos. • Organización y venta de productos e insumos de cafetería.
	Limpieza	• Mantener limpias las instalaciones (sala, baños, duchas, áreas comunes) con estándar de experiencia del cliente. • Participar en la evaluación formal de entrega de turno. • Reportar novedades de infraestructura al Líder de Operaciones.
Operativa / Operaciones	**Líder de Operaciones**	• Garantizar que equipos e infraestructura funcionen en óptimas condiciones en las tres sedes. • Supervisar al Técnico de Mantenimiento y coordinar con técnicos externos especializados.

		• Planificar y controlar el mantenimiento preventivo de instalaciones y maquinaria. • Controlar el presupuesto de operaciones e infraestructura.
	Técnico de Mantenimiento	• Ejecutar el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos e instalaciones en las tres sedes. • Atender averías menores de manera inmediata (electricidad, plomería, cerrajería). • Reportar fallas al Líder de Operaciones en un plazo no mayor a 1 hora. • Coordinar la visita de técnicos externos para reparaciones especializadas.

*Nota: *Externo / pago por hora, no forma parte de la nómina permanente.*

4.5.4 Proceso de Contratación

El proceso de reclutamiento y selección comprende el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer y evaluar candidatos potencialmente calificados para ocupar los cargos disponibles en la organización (Chiavenato, 2011). En Gimnasio de Cuenca, este proceso se activa cuando existe una vacante por crecimiento de la plantilla, renuncia o desvinculación de un colaborador, e involucra tres fuentes de reclutamiento: publicación en plataformas digitales de empleo, referidos del equipo actual y recepción de carpetas espontáneas. La decisión final de contratación recae en el líder de experiencia.

A continuación, se presentan las fichas de cargo para los principales puestos de la empresa:

Tabla 82. *Ficha de Cargo: Líder de Experiencia del Cliente*

LÍDER DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE	
Relevamiento del cargo	Responsable de garantizar la excelencia en la experiencia del cliente en las tres sedes de Gimnasio de Cuenca, supervisando al equipo de recepción, entrenadores, limpieza, cafetería y guardia (parqueadero).

Perfil	Profesional titulado en Administración de Empresas, Marketing de Servicios, Psicología Organizacional o afines. Edad: 26-45 años.
Conocimiento	Gestión de equipos de servicio, manejo de CRM, indicadores de satisfacción del cliente (NPS, CSAT), protocolos de atención y resolución de conflictos.
Experiencia	Mínimo 2 años en cargos de liderazgo operativo en empresas de servicios (preferible sector *fitness*, hotelería o retail).
Actitudes	Liderazgo empático, orientación al cliente, comunicación efectiva, capacidad de resolución de problemas, proactividad y trabajo en equipo.
Funciones principales	• Supervisar la atención al cliente en recepción, asegurando el estándar de bienvenida y protocolo de saludo. • Coordinar y evaluar al personal operativo: recepcionistas, entrenadores, limpieza, cafetería y guardia (parqueadero). • Garantizar que las instalaciones se mantengan en condiciones óptimas de orden y limpieza. • Gestionar y resolver quejas y requerimientos de socios en un plazo máximo de 24 horas. • Supervisar el correcto uso del CRM de socios y el procesamiento de cobros.
Funciones secundarias	• Implementar y supervisar el protocolo de entrega de turno con evaluación de limpieza, entrenadores y cafetería. • Elaborar informes mensuales de satisfacción del cliente para la Gerencia General. • Apoyar en la ejecución de eventos, campañas de fidelización y actividades comunitarias.
Condiciones de trabajo	Trabajo presencial rotativo en las tres sedes de Gimnasio de Cuenca (Cuenca). Movilización entre sedes requerida.
Propuesta laboral	Remuneración acorde a responsabilidad y mercado local, más todos los beneficios de ley establecidos en el Código de Trabajo del Ecuador.

Días y horarios	Lunes a viernes (jornada completa), con disponibilidad los fines de semana según requerimiento operativo.
Remuneración	Salarial mensual fijo.
Tipo de contratación	Contrato permanente a plazo indefinido.

Tabla 83. *Ficha de Cargo: Entrenador de Sala*

ENTRENADOR DE SALA	
Relevamiento del cargo	Personal responsable del entrenamiento técnico y acompañamiento de socios en sala de pesas de las tres sedes de Gimnasio de Cuenca, garantizando la correcta ejecución de ejercicios y la seguridad de los usuarios.
Perfil	Hombre o mujer. Edad: 22-40 años. Actitud de servicio, presencia física adecuada para el cargo.
Certificaciones requeridas	Certificación en entrenamiento en salas de gimnasios; título o certificado en Cultura Física; certificación como Personal Trainer (deseable nivel internacional). Capacitación en primeros auxilios.
Conocimiento	Anatomía funcional, fisiología del ejercicio, técnica de entrenamiento con pesas, principios de nutrición básica y primeros auxilios.
Experiencia	Mínimo 1 año en funciones similares en gimnasios o centros de acondicionamiento físico.
Actitudes	Proactivo, empático, comunicativo, orientado al cliente, responsable y puntual.

Funciones principales	• Supervisar el correcto uso de equipos y la ejecución técnica de los socios en sala. • Guiar a los clientes en la elaboración y seguimiento de sus rutinas de entrenamiento. • Garantizar la seguridad de los socios durante el ejercicio, previniendo lesiones. • Involucrar activamente a los clientes nuevos en la comunidad del gimnasio. • Recibir y atender a los socios con protocolo de saludo y bienvenida al inicio de cada turno.
Funciones secundarias	• Organizar y ordenar los implementos del gimnasio al finalizar cada turno. • Reportar fallas en equipos al Líder de Operaciones en un tiempo máximo de 1 hora. • Entregar formalmente su zona al compañero de turno con evaluación de limpieza y orden. • Registrar las interacciones con clientes nuevos en el sistema CRM.
Condiciones de trabajo	Trabajo en sala de ejercicios con ambiente de temperatura controlada. Turnos rotativos mañana, tarde y noche.
Propuesta laboral	Salario básico sectorial vigente más todos los beneficios de ley (horas extras, décimos, fondos de reserva, vacaciones).
Días y horarios	Lunes a viernes (turnos de 8 horas o medio tiempo según la necesidad).
Remuneración	Salarial mensual fijo.
Tipo de contratación	Contrato permanente a plazo indefinido.

Tabla 84. *Ficha de Cargo: Técnico de Mantenimiento*

TÉCNICO DE MANTENIMIENTO

Relevamiento del cargo	Único cargo de nómina permanente bajo el Líder de Operaciones. Responsable del mantenimiento preventivo y correctivo de equipos, instalaciones e infraestructura en las tres sedes de Gimnasio de Cuenca. Para reparaciones especializadas fuera de su alcance, coordina con técnicos externos que facturan por servicio.
Perfil	Hombre o mujer. Edad: 25-50 años. Capacidad para trabajar de manera autónoma y desplazarse entre las tres sedes.
Conocimiento	Mecánica básica, electricidad domiciliaria, plomería, mantenimiento de equipos de gimnasio y climatización. Lectura de manuales técnicos.
Experiencia	Mínimo 2 años en mantenimiento de instalaciones físicas o similares (centros deportivos, hoteles, centros comerciales).
Actitudes	Proactivo, responsable, organizado, con capacidad de diagnóstico rápido de fallas y criterio para determinar cuándo escalar a un técnico externo especializado.
Funciones principales	• Ejecutar el mantenimiento preventivo programado de máquinas, equipos y áreas físicas de las tres sedes. • Atender y resolver averías menores de manera inmediata (electricidad, plomería, cerrajería, equipos). • Reportar fallas en equipos al Líder de Operaciones en un plazo no mayor a 1 hora desde su detección. • Coordinar la visita y el trabajo de técnicos externos especializados cuando la reparación supere su capacidad técnica.
Funciones secundarias	• Mantener un registro actualizado del estado de los equipos y el historial de mantenimiento de cada sede. • Custodiar las herramientas y materiales de mantenimiento asignados. • Apoyar en la instalación de señalética, mobiliario o adecuaciones menores solicitadas por la Gerencia.
Condiciones de trabajo	Trabajo presencial rotativo en las tres sedes de Gimnasio de Cuenca. Requiere movilización propia o asignada. Puede incluir

	intervenciones fuera del horario habitual en caso de emergencias.
Propuesta laboral	Salario básico sectorial vigente más todos los beneficios de ley (horas extras, décimos, fondos de reserva, vacaciones).
Días y horarios	Lunes a viernes (jornada completa), con disponibilidad para emergencias en fines de semana.
Remuneración	Salarial mensual fijo.
Tipo de contratación	Contrato permanente a plazo indefinido.

4.5.5 Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño es un proceso sistemático mediante el cual la organización mide el rendimiento de sus colaboradores en relación con los objetivos del cargo. Se recomienda aplicar la evaluación de desempeño con la siguiente frecuencia: (a) antes de los 60 días de contratación para validar el período de prueba; (b) semestralmente para todo el equipo; y (c) de manera extraordinaria cuando existan indicios de bajo rendimiento o cuando se evalúen promociones internas. La evaluación es aplicada por el Líder de Experiencia y los resultados son comunicados directamente al colaborador en una reunión de retroalimentación individual.

A la fecha, Gimnasio de Cuenca no cuenta con un sistema formal de evaluación de desempeño. Sin embargo, reconoce la importancia del rendimiento del personal mediante la entrega de bonos económicos a colaboradores destacados y el reconocimiento a través de los buzones de comunicación interna. Como parte del presente plan de negocios, se propone implementar un sistema de evaluación semestral estructurado que formalice y potencie estas prácticas existentes.

Tabla 85. *Modelo de Ficha de Evaluación de Desempeño*

FICHA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: GIMNASIO DE CUENCA			
IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADO			
Nombres y apellidos:		Sede:	
C.I. N.º:		Fecha de ingreso:	

Cargo:		Período evaluado:	

Instrucción: Evalúe el desempeño del colaborador asignando un puntaje del 1 (pésimo) al 5 (excelente) en cada criterio. Sume los puntajes para obtener el resultado total.

Tabla 86. *Criterios de Evaluación de Desempeño*

Criterios de evaluación	**1 Pésimo**	**2 Regular**	**3 Bueno**	**4 Muy bueno**	**5 Excelente**
Autogestión y autonomía en el cargo					
Calidad técnica del trabajo					
Creatividad e iniciativa					
Relacionamiento con socios y compañeros					
Trabajo en equipo					
Comunicación efectiva					
Cumplimiento de normas y protocolos					
Responsabilidad sobre los recursos					
Actitud y disposición ante el trabajo					
Capacidad de aprendizaje y adaptación					
Orientación al cliente (socios)					
Puntualidad y asistencia					
PUNTAJE TOTAL (máximo 60 puntos)					

Tabla 87. *Escala de Calificación y Decisión de Incentivos*

Rango	**Calificación**	**Decisión**	**Incentivo aplicable**
49-60	**Excelente**	Continúa / Candidato a promoción	Bono económico + reconocimiento público
37-48	**Muy bueno**	Continúa con plan de mejora	Reconocimiento en buzón interno
25-36	Bueno	Plan de mejora con seguimiento	Capacitación específica
< 25	**Requiere mejora urgente**	Acción correctiva o desvinculación	No aplica

Tabla 88. *Formato de Firma de Evaluación*

Evaluador:		**Cargo:**	
Firma del evaluador:		**Firma del evaluado:**	
Fecha de evaluación:		**Próxima evaluación:**	

Nota. *El puntaje máximo es 60 puntos (12 criterios × 5 puntos máximos). La evaluación es aplicada por el Líder de Experiencia. Los resultados se comunican en reunión individual de retroalimentación. El sistema de bonos por desempeño excelente se mantiene y formaliza como parte de la política de incentivos de la empresa. Modelo adaptado de Chiavenato (2011).*

4.6 Gestión Financiera

4.6.1 Resumen Ejecutivo Financiero

El análisis financiero se estructura en tres escenarios de crecimiento anual: pesimista (8 %), normal (10 %) y optimista (15 %), y abarca seis fuentes de ingresos: membresías mensuales (P1), trimestrales (P2) y anuales (P3), así como cafetería, suplementos deportivos y alianzas estratégicas. Los resultados del escenario normal, considerado como la referencia del plan estratégico, proyectan ingresos totales acumulados de USD 3.734.968 en los tres años, con márgenes netos que escalan del 27,6 % en 2027 al 35,9 % en 2029. El punto de equilibrio se

alcanza con 1.330 socios activos, mientras que la operación base registra 2.312 socios recurrentes, un 73,8 % por encima de dicho umbral.

Tabla 89. *Resumen Ejecutivo de la Gestión Financiera*

RESUMEN EJECUTIVO - GESTIÓN FINANCIERA GIMNASIO DE CUENCA				
Indicador	**Año 1 - 2027**	**Año 2 - 2028**	**Año 3 - 2029**	**Escenario**
ESCENARIO NORMAL (10% anual) - Datos mensuales promedio				
Ingresos totales	$1.132.055,62	$1.240.547,79	$1.362.364,99	*Normal 10%*
Costo de ventas (COGS)	$89.191,21	$98.110,33	$107.921,37	*Normal 10%*
Utilidad bruta	$1.042.864,40	$1.142.437,46	$1.254.443,63	*Normal 10%*
Costos fijos operativos	$579.168,12	$579.168,12	$579.168,12	*Normal 10%*
EBIT (utilidad operativa)	$463.696,28	$563.269,34	$675.275,51	*Normal 10%*
Gastos financieros (intereses banco)	$47.308,65	$35.614,68	$22.666,69	*Normal 10%*
Utilidad antes impuesto	$416.387,63	$527.654,66	$652.608,81	*Normal 10%*
Impuesto a la renta 25%	$104.096,91	$131.913,67	$163.152,20	*Normal 10%*
Utilidad neta	**$312.290,73**	**$395.741,00**	**$489.456,61**	*Normal 10%*
Margen neto	27,6%	31,9%	35,9%	*Normal 10%*
OBJETIVOS DE CRECIMIENTO - PROYECCIÓN 3 AÑOS				
Concepto	**Base 2026**	**2027 (+10%)**	**2028 (+10%)**	**2029 (+10%)**
Membresías mensuales activas (P1)	2.047	2.252	2.477	**2.725**
Membresías trimestrales activas (P2)	236	260	286	**315**
Membresías anuales activas (P3)	29	32	35	**39**
Ingresos mensuales totales (USD)	$86.018,31	$94.337,97	$103.378,98	**$113.530,42**

Nota. Crecimiento del 30% acumulado en 3 años (escenario cercano al Normal 10%). Membresías: COGS = $0 (servicios puros). COGS aplica únicamente a cafetería y suplementos.

4.6.2 Supuestos y Parámetros

Los supuestos y parámetros que sustentan la proyección financiera de Gimnasio de Cuenca fueron construidos a partir de datos reales de operación de marzo de 2026 (primer mes de funcionamiento estabilizado con las tres sedes activas), de la normativa tributaria vigente en Ecuador y de las tasas de crecimiento documentadas en el sector *fitness* latinoamericano. El horizonte de proyección abarca el período 2027-2029 y contempla tres escenarios de crecimiento anual: pesimista (8 %), normal (10 %) y optimista (15 %), permitiendo evaluar la viabilidad del negocio bajo distintas condiciones de mercado. La tabla a continuación detalla cada parámetro, su valor adoptado y su fuente de respaldo.

Tabla 90. *Supuestos y Parámetros de la Proyección 2027-2029*

SUPUESTOS Y PARÁMETROS		
Parámetro	**Valor**	**Fuente / Nota**
HORIZONTE Y PERÍODO		
Período de proyección	2027 – 2029	*3 años post-expansión 2026*
Año base de referencia	2.026	*Apertura Sede 3 (ene.) + reubicación Sede 1 (mar.)*
Tasa impuesto a la renta (Ecuador)	25,0%	*Art. 37 LORTI*
PRODUCTOS Y PRECIOS (sin IVA)		
P1 · Membresía 1 mes (precio unitario)	**$24,64**	*Precio unificado 3 sedes*
P2 · Membresía 3 meses (precio unitario)	**$66,27**	*Precio unificado 3 sedes - PAGO ÚNICO*
P3 · Membresía 12 meses (precio unitario)	**$239,27**	*Precio unificado 3 sedes - PAGO ÚNICO*
COGS membresías (P1, P2, P3)	**$0,00**	
IVA Ecuador 2026	**15,0%**	*Res. NAC-DGERCGC24-00000003*
UNIDADES BASE MENSUALES (marzo 2026)		
P1 · Contratos mensuales activos	**2.047**	
P2 · Contratos trimestrales activos/mes	**236**	
P3 · Contratos anuales activos/mes	**29**	
ESCENARIOS DE CRECIMIENTO ANUAL		
Crecimiento anual - Pesimista	**8,0%**	*escenario conservador post-expansión*
Crecimiento anual - Normal	**10,0%**	*anual; objetivo plan estratégico 2027–2029*
Crecimiento anual - Optimista	**15,0%**	*modelo ACC plenamente implementado*
Meta de crecimiento acumulado 3 años	**30,0%**	*sobre base 2026 → aprox. 9,1% CAGR*
INGRESOS COMPLEMENTARIOS BASE (mar. 2026)		
Cafetería - PVP mensual sin IVA	**$5.191,35**	*Datos reales Gimnasio de Cuenca*
Suplementos - PVP mensual sin IVA	**$4.410,33**	*Datos reales Gimnasio de Cuenca*
Alianzas estratégicas - arriendo mensual	**$3.400,00**	*Fisio $2.700 + Suero $400 + Publicidad $300*
COSTOS DE VENTAS — COGS (solo productos físicos)		
COGS cafetería mensual (productos + insumos)	**$3.367,70**	*productos $2.924,14 + insumos $443,56*
COGS suplementos mensual	**$3.389,21**	*Costo de compra, datos reales mar. 2026*
COGS membresías P1/P2/P3	**0**	*$0,00 - servicios puros sin costo de ventas*
COSTOS FIJOS MENSUALES		
CF1 · Arriendos 3 sedes	**$17.850,00**	*Contratos de arrendamiento vigentes 2026*
CF2 · Servicios básicos - luz y agua	**$2.350,00**	*Promedio mensual 3 sedes*
CF3 · Internet 3 sedes	**$200,00**	*Contratos de conectividad 3 sedes*
CF4 · Nómina permanente con beneficios de ley	**$14.683,05**	*IESS+décimos+fondos reserva+vacaciones*
CF5 · Servicios prestados / instructores clases	**$10.632,70**	*564 clases/mes × aprox. $18,85/hr*
CF6 · Contadora (honorarios externos)	**$300,00**	*Contrato servicios profesionales*
CF7 · Bonos de desempeño	**$415,00**	*Política de incentivos Gimnasio de Cuenca*
CF8 · Equipo de marketing - agencia externa	**$900,00**	*Contrato agencia + pauta digital*
CF9 · Insumos de limpieza y mantenimiento	**$933,26**	*Datos reales Gimnasio de Cuenca, mar. 2026*
TOTAL COSTOS FIJOS MENSUALES	**$48.264,01**	*Suma CF1 a CF9*
FINANCIAMIENTO		
Préstamo bancario - principal	**$610.000,00**	*Banco; sedes 1 y 3*
Tasa anual préstamo bancario	**10,2%**	*10,23% anual, sistema francés, cuota fija*
Plazo préstamo bancario (meses)	**60**	*5 años*
Cuota fija mensual banco	**$13.029,84**	*P × r / (1 − (1+r)^−n)*
Préstamo socios - principal	**$300.000,00**	*Sin interés; devolución 2027–2028*
Cuota mensual devolución socios	**$12.500,00**	*$300.000 ÷ 24 meses*
Utilidades retenidas - patrimonio propio	**$475.000,00**	*Dividendos sin distribuir de años anteriores*
Inversión total 2026	**$1.385.000,00**	*Sede 1 $455.000 + Sede 3 $930.000*

4.6.3 Inversión Inicial y Estructura de Financiamiento

La expansión ejecutada en 2026 requirió una inversión total de $1.385.000, destinada principalmente a la adecuación de infraestructura y adquisición de maquinaria de alta gama para la Sede 3 (Las Pencas) y la reubicación de la Sede 1.

La estrategia de financiamiento fue diversificada para optimizar el costo de capital:

- 44% Deuda Bancaria: Un préstamo de $610.000 bajo sistema francés.
- 34% Capital Propio: Reinversión de utilidades acumuladas.
- 22% Préstamo de Socios: Financiamiento interno sin intereses para capital de trabajo inicial.

Tabla 91. *Costos Iniciales de Inversión y Estructura de Financiamiento*

COSTOS INICIALES - INVERSIÓN DE EXPANSIÓN 2026 Y ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO					
Partida	**Detalle**	**Infraestructura**	**Maquinaria**	**Total**	**Financiamiento**
Sede 1 — Reubicación	EL EJIDO	$275.000,00	$180.000,00	**$455.000,00**	Préstamo bancario
Sede 3 — Nueva apertura	LAS PENCAS	$610.000,00	$320.000,00	**$930.000,00**	Préstamo bancario
Sede 2 — Existente	PRIMERO DE MAY0	—	—	—	—
TOTAL INVERSIÓN 2026		**$885.000,00**	**$500.000,00**	**$1.385.000,00**	

ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO					
Fuente	**Monto**	**Condiciones**	**Cuota mensual**	**Plazo**	**Tipo**
Préstamo bancario	$610.000,00	10,23% anual, sistema francés, cuota fija	$13.029,84	60 meses (5 años)	Deuda externa
Préstamo socios (3)	$300.000,00	Sin interés; devolución desde ene.2027	$12.500,00	24 meses (2027–2028)	Deuda interna
Utilidades retenidas	$475.000,00	Dividendos sin distrubuir de años anteriores	—	—	Patrimonio propio
TOTAL	**$1.385.000,00**				

4.6.4 Proyección de Ingresos (2027-2029)

El modelo de ingresos se basa en cuatro pilares: membresías (mensuales, trimestrales y anuales), ventas de cafetería, suplementos deportivos y alianzas. Se proyecta un crecimiento sostenido del 10% anual en el escenario normal.

Para el primer año (2027), se estiman ingresos totales de $1.132.055. Es importante destacar que las membresías mensuales (P1) representan la mayor fuente de flujo de caja, lo que otorga liquidez inmediata a la operación.

Tabla 92. *Proyección de Ingresos: Membresía 1 Mes (P1)*

PROYECCIÓN INGRESOS - P1: MEMBRESÍA 1 MES - $24,64 + IVA						
Año	**Membresías/mes - Pesimista**	**Ventas - Pesimista**	**Membresías/mes - Normal**	**Ventas - Normal**	**Membresías/mes - Optimista**	**Ventas - Optimista**
2027	2.211	$653.748,48	2.252	$665.871,36	2.354	$696.030,72
2028	2.388	$706.083,84	2.477	$732.399,36	2.707	$800.405,76
2029	2.579	$762.558,72	2.725	$805.728,00	3.113	$920.451,84
TOTAL 3 AÑOS		**$2.122.391,04**		**$2.203.998,72**		**$2.416.888,32**

Tabla 93. *Proyección de Ingresos: Membresía 3 Meses (P2)*

PROYECCIÓN INGRESOS - P2: MEMBRESÍA 3 MESES - $66,27 + IVA - PAGO ÚNICO						
Año	Membresías/mes - Pesimista	Ventas - Pesimista	Membresías/mes - Normal	Ventas - Normal	Membresías/mes - Optimista	Ventas - Optimista
2027	255	$202.786,20	260	$206.762,40	271	$215.510,04
2028	275	$218.691,00	286	$227.438,64	312	$248.114,88
2029	297	$236.186,28	315	$250.500,60	359	$285.491,16
TOTAL 3 AÑOS		**$657.663,48**		**$684.701,64**		**$749.116,08**

Tabla 94. *Proyección de Ingresos: Membresía 12 Meses (P3)*

PROYECCIÓN INGRESOS - P3: MEMBRESÍA 12 MESES - $239,27 + IVA - PAGO ÚNICO						
Año	Membresías/mes - Pesimista	Ventas - Pesimista	Membresías/mes - Normal	Ventas - Normal	Membresías/mes - Optimista	Ventas - Optimista
2027	31	$89.008,44	32	$91.879,68	33	$94.750,92
2028	33	$94.750,92	35	$100.493,40	38	$109.107,12
2029	36	$103.364,64	39	$111.978,36	44	$126.334,56
TOTAL 3 AÑOS		**$287.124,00**		**$304.351,44**		**$330.192,60**

Tabla 95. *Costos e Ingresos de Cafetería*

COSTOS - CAFETERÍA - ÚNICO PRODUCTO CON COGS - Crece al mismo ritmo que las ventas						
Año	Ingreso Café - Pesimista	COGS Café - Pesimista	Ingreso Café - Normal	COGS Café - Normal	Ingreso Café - Optimista	COGS Café - Optimista
2027	$67.279,90	$43.645,39	$68.525,82	$44.453,64	$71.640,63	$46.474,26
2028	$72.662,29	$47.137,02	$75.378,40	$48.899,00	$82.386,72	$53.445,40
2029	$78.475,27	$50.907,99	$82.916,24	$53.788,90	$94.744,73	$61.462,21
TOTAL 3 AÑOS	**$218.417,45**	**$141.690,40**	**$226.820,46**	**$147.141,55**	**$248.772,09**	**$161.381,87**

DETALLE COMPOSICIÓN COGS CAFETERÍA (datos reales marzo 2026)						
Producto/Insumo	Tipo	PVP mensual	Costo mensual	Margen		
Productos vendidos	Reventa directa	$5.191,35	$2.924,14	43,7%		
Insumos operativos	Insumo	$0,00	$443,56	0,0%		
TOTAL CAFETERÍA BASE MENSUAL		**$5.191,35**	**$3.367,70**	**35,1%**		

Tabla 96. *Costos e Ingresos de Suplementos*

COSTOS - SUPLEMENTOS DEPORTIVOS - COGS sobre productos de reventa						
Año	Ingreso Sup - Pesimista	COGS Sup - Pesimista	Ingreso Sup - Normal	COGS Sup - Normal	Ingreso Sup - Optimista	COGS Sup - Optimista
2027	$57.157,88	$43.924,16	$58.216,36	$44.737,57	$60.862,55	$46.771,10
2028	$61.730,51	$47.438,09	$64.037,99	$49.211,33	$69.991,94	$53.786,76
2029	$66.668,95	$51.233,14	$70.441,79	$54.132,46	$80.490,73	$61.854,78
TOTAL 3 AÑOS	**$185.557,33**	**$142.595,40**	**$192.696,14**	**$148.081,36**	**$211.345,22**	**$162.412,64**

Tabla 97. *Ingresos totales*

PROYECCIÓN INGRESOS TOTALES - 3 AÑOS - 3 ESCENARIOS - ESCENARIO NORMAL DESTACADO								
Año	P1 Mensual	P2 Trimestral	P3 Anual	Cafetería	Suplementos	Alianzas Estratégicas	TOTAL INGRESOS	Var. % vs año ant.
ESCENARIO NORMAL - 10% anual								
2027	$665.871,36	$206.762,40	$91.879,68	$68.525,82	$58.216,36	$40.800,00	**$1.132.055,62**	—
2028	$732.399,36	$227.438,64	$100.493,40	$75.378,40	$64.037,99	$40.800,00	**$1.240.547,79**	9,6%
2029	$805.728,00	$250.500,60	$111.978,36	$82.916,24	$70.441,79	$40.800,00	**$1.362.364,99**	9,8%
TOTAL 3 AÑOS - NORMAL	**$2.203.998,72**	**$684.701,64**	**$304.351,44**	**$226.820,46**	**$192.696,14**	**$122.400,00**	**$3.734.968,40**	
ESCENARIO PESIMISTA - 8% anual								
2027	$653.748,48	$202.786,20	$89.008,44	$67.279,90	$57.157,88	$40.800,00	$1.110.780,89	
2028	$706.083,84	$218.691,00	$94.750,92	$72.662,29	$61.730,51	$40.800,00	$1.194.718,55	
2029	$762.558,72	$236.186,28	$103.364,64	$78.475,27	$66.668,95	$40.800,00	$1.288.053,86	
ESCENARIO OPTIMISTA - 15% anual								
2027	$696.030,72	$215.510,04	$94.750,92	$71.640,63	$60.862,55	$40.800,00	$1.179.594,86	
2028	$800.405,76	$248.114,88	$109.107,12	$82.386,72	$69.991,94	$40.800,00	$1.350.806,42	
2029	$920.451,84	$285.491,16	$126.334,56	$94.744,73	$80.490,73	$40.800,00	$1.548.313,02	

4.6.5 Estructura de Costos y Gastos Operativos

La operación mantiene una estructura de costos eficiente. Al ser un negocio de servicios, el costo de ventas (COGS) es inexistente para las membresías, concentrándose únicamente en los insumos de cafetería y suplementos.

Los costos fijos mensuales ascienden a $48.264, donde los rubros de arriendos y nómina con beneficios de ley representan el mayor compromiso. Esta estructura permite un alto grado de apalancamiento operativo: una vez cubiertos los costos fijos, cada ingreso adicional se convierte en mayor utilidad.

Tabla 98. *Detalle de Costos Fijos Mensuales*

COSTOS TOTALES - 3 AÑOS - ESCENARIO NORMAL					
Año	COGS Cafetería	COGS Suplementos	Total CV	Costos Fijos Anuales	TOTAL COSTOS
2027	$44.453,64	$44.737,57	$89.191,21	$579.168,12	**$668.359,33**
2028	$48.899,00	$49.211,33	$98.110,33	$579.168,12	**$677.278,45**
2029	$53.788,90	$54.132,46	$107.921,37	$579.168,12	**$687.089,49**
TOTAL 3	**$147.141,55**	**$148.081,36**	**$295.222,91**	**$1.737.504,36**	**$2.032.727,27**

DETALLE COSTOS FIJOS MENSUALES - VIGENTES PARA LOS 3 AÑOS					
Ítem	Concepto	Valor mensual	Valor anual		
CF1	Arriendos 3 sedes	$17.850,00	$214.200,00		
CF2	Servicios básicos - luz y agua	$2.350,00	$28.200,00		
CF3	Internet 3 sedes	$200,00	$2.400,00		
CF4	Nómina permanente con beneficios de ley	$14.683,05	$176.196,60		
CF5	Servicios prestados / instructores	$10.632,70	$127.592,40		
CF6	Contadora (honorarios)	$300,00	$3.600,00		
CF7	Bonos de desempeño	$415,00	$4.980,00		
CF8	Equipo de marketing - agencia	$900,00	$10.800,00		
CF9	Insumos limpieza y mantenimiento	$933,26	$11.199,12		
TOTAL COSTOS FIJOS		**$48.264,01**	**$579.168,12**		

4.6.6 Punto de Equilibrio

El análisis de punto de equilibrio determina la viabilidad crítica del proyecto. Considerando un precio ponderado de $31,58 por membresía y sumando los márgenes de productos complementarios, el gimnasio necesita 1.330 socios mensuales para cubrir la totalidad de sus costos y gastos. Con una base actual de 2.312 socios recurrentes, Gimnasio de Cuenca opera significativamente por encima de su umbral de rentabilidad.

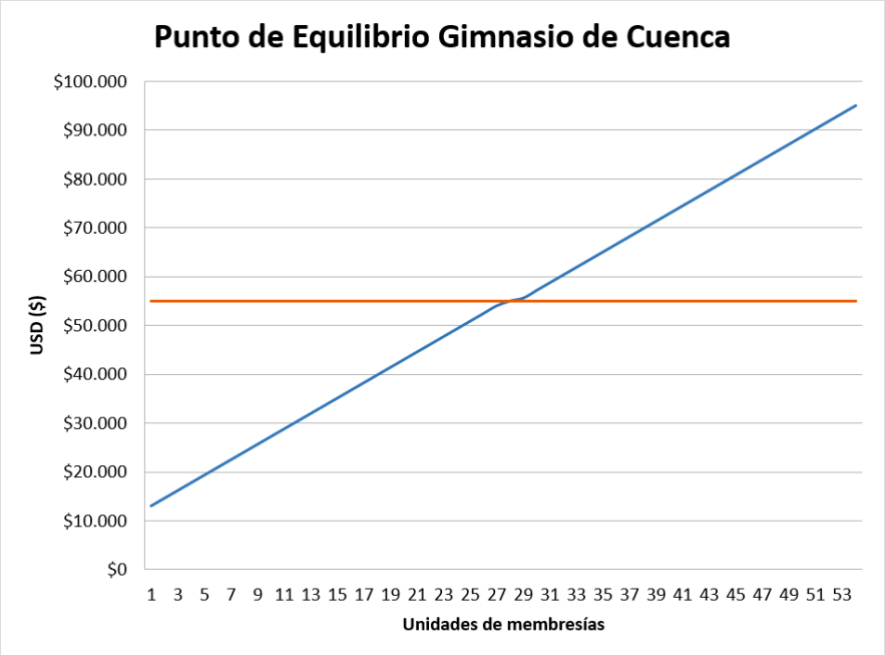
Tabla 99. *Cálculo del Punto de Equilibrio: 6 Fuentes de Ingresos*

PUNTO DE EQUILIBRIO - 6 FUENTES DE INGRESOS		
Concepto	**Valor**	**Fórmula / Nota**
Precio (P1) - Membresía 1 mes	$24,64	*Precio unitario sin IVA*
Costo variable unitario (CV1) - P1	$0,00	*$0,00 - servicio*
Precio (P2) - Membresía 3 meses	$66,27	*Precio unitario sin IVA - pago único*
Costo variable unitario (CV2) - P2	$0,00	*$0,00 - servicio*
Precio (P3) - Membresía 12 meses	$239,27	*Precio unitario sin IVA - pago único*
Costo variable unitario (CV3) - P3	$0,00	*$0,00 - servicio*
Precio ponderado combinado membresías	**$31,58**	*Ingresos membresías $73.016,63 ÷ 2312 socios*
Ingresos complementarios fijos/mes	$13.001,68	*Cafetería $5.191,35 + Suplementos $4.410,33 + Alianzas $3.400,00*
COGS complementarios fijos/mes	$6.756,91	*COGS cafetería $3.367,70 + COGS suplementos $3.389,21*
Costos fijos operativos (CF)	$48.264,01	*CF total mensual (CF1–CF9)*
Costo total fijo = CF + COGS comp.	**$55.020,92**	*$48.264,01 + $6.756,91*
PE (unidades) = (CostoTotal−CompIng) ÷ P ponderado	**1.330**	*($55.020,92 − $13.001,68) ÷ $31,58*
PE (ventas $) = PE_uds × P_pond + CompIng	**$55.005,19**	*Donde ingresos totales = costos totales*

Tabla 100. *Datos para el Gráfico del Punto de Equilibrio*

TABLA PARA GRÁFICO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO			
Unidades totales de membresías	**Ingresos totales**	**Costos totales**	
Ingresos = unidades × $31,58 (precio ponderado) + $13.001,68 (complementarios fijos) | Costos = $55.020,92 (CF + COGS, línea horizontal)			
0	$13.001,68	$55.020,92	
100	$16.159,84	$55.020,92	
200	$19.318,00	$55.020,92	
300	$22.476,16	$55.020,92	
400	$25.634,31	$55.020,92	
500	$28.792,47	$55.020,92	
600	$31.950,63	$55.020,92	
700	$35.108,79	$55.020,92	
800	$38.266,95	$55.020,92	
900	$41.425,11	$55.020,92	
1.000	$44.583,27	$55.020,92	
1.100	$47.741,43	$55.020,92	
1.200	$50.899,58	$55.020,92	
1.300	$54.057,74	$55.020,92	
1.330	**$55.005,19**	**$55.020,92**	← **PUNTO DE EQUILIBRIO**
1.400	$57.215,90	$55.020,92	
1.500	$60.374,06	$55.020,92	
1.600	$63.532,22	$55.020,92	
1.700	$66.690,38	$55.020,92	
1.800	$69.848,54	$55.020,92	
1.900	$73.006,70	$55.020,92	
2.000	$76.164,85	$55.020,92	
2.100	$79.323,01	$55.020,92	
2.200	$82.481,17	$55.020,92	
2.312	**$86.018,31**	$55.020,92	← **Base actual** (2.312 socios)
2.400	$88.797,49	$55.020,92	
2.500	$91.955,65	$55.020,92	
2.600	$95.113,81	$55.020,92	

Figura 33. *Punto de Equilibrio*



4.6.7 Estado de Resultados Proyectado

El Estado de Resultados bajo el escenario normal muestra una rentabilidad neta del 27,6% en el primer año. A pesar del servicio de la deuda, la generación de utilidad neta se mantiene sólida, pasando de $312.290 en 2027 a $489.456 en 2029.

Tabla 101. *Estado de Resultados Proyectado: 3 Años, 3 Escenarios*

ESTADO DE RESULTADOS - ANUAL - 3 AÑOS - 3 ESCENARIOS									
Rubro	**2027 Pesimista**	**2027 Nornal**	**2027 Optimista**	**2028 Pesimista**	**2028 Normal**	**2028 Optimista**	**2029 Pesimista**	**2029 Normal**	**2029 Optimista**
(+) Ingresos por membresías mensuales (P1)	$653.748,48	$665.871,36	$696.030,72	$706.083,84	$732.399,36	$800.405,76	$762.558,72	$805.728,00	$920.451,84
(+) Ingresos por membresías trimestrales (P2)	$202.786,20	$206.762,40	$215.510,04	$218.691,00	$227.438,64	$248.114,88	$236.186,28	$250.500,60	$285.491,16
(+) Ingresos por membresías anuales (P3)	$89.008,44	$91.879,68	$94.750,92	$94.750,92	$100.493,40	$109.107,12	$103.364,64	$111.978,36	$126.334,56
(+) Ingresos cafetería	$67.279,90	$68.525,82	$71.640,63	$72.662,29	$75.378,40	$82.386,72	$78.475,27	$82.916,24	$94.744,73
(+) Ingresos suplementos	$57.157,88	$58.216,36	$60.862,55	$61.730,51	$64.037,99	$69.991,94	$66.668,95	$70.441,79	$80.490,73
(+) Ingresos alianzas estratégicas	$40.800,00	$40.800,00	$40.800,00	$40.800,00	$40.800,00	$40.800,00	$40.800,00	$40.800,00	$40.800,00
TOTAL INGRESOS	**$1.110.780,89**	**$1.132.055,62**	**$1.179.594,86**	**$1.194.718,55**	**$1.240.547,79**	**$1.350.806,42**	**$1.288.053,86**	**$1.362.364,99**	**$1.548.313,02**
(−) Costo de ventas - COGS membresías	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00
(−) COGS cafetería + suplementos	$87.569,55	$89.191,21	$93.245,36	$94.575,12	$98.110,33	$107.232,16	$102.141,13	$107.921,37	$123.316,99
UTILIDAD BRUTA	**$1.023.211,34**	**$1.042.864,40**	**$1.086.349,51**	**$1.100.143,44**	**$1.142.437,46**	**$1.243.574,26**	**$1.185.912,73**	**$1.254.443,63**	**$1.424.996,03**
(−) Costos fijos operativos	$579.168,12	$579.168,12	$579.168,12	$579.168,12	$579.168,12	$579.168,12	$579.168,12	$579.168,12	$579.168,12
UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)	**$444.043,22**	**$463.696,28**	**$507.181,39**	**$520.975,32**	**$563.269,34**	**$664.406,14**	**$606.744,61**	**$675.275,51**	**$845.827,91**
(−) Gastos financieros - intereses banco	$47.308,65	$47.308,65	$47.308,65	$35.614,68	$35.614,68	$35.614,68	$22.666,69	$22.666,69	$22.666,69
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO (EBT)	**$396.734,57**	**$416.387,63**	**$459.872,74**	**$485.360,64**	**$527.654,66**	**$628.791,46**	**$584.077,92**	**$652.608,81**	**$823.161,22**
(−) Impuesto a la renta 25%	$99.183,64	$104.096,91	$114.968,18	$121.340,16	$131.913,67	$157.197,87	$146.019,48	$163.152,20	$205.790,31
UTILIDAD NETA	**$297.550,93**	**$312.290,73**	**$344.904,55**	**$364.020,48**	**$395.741,00**	**$471.593,60**	**$438.058,44**	**$489.456,61**	**$617.370,92**
Margen neto	26,8%	27,6%	29,2%	30,5%	31,9%	34,9%	34,0%	35,9%	39,9%

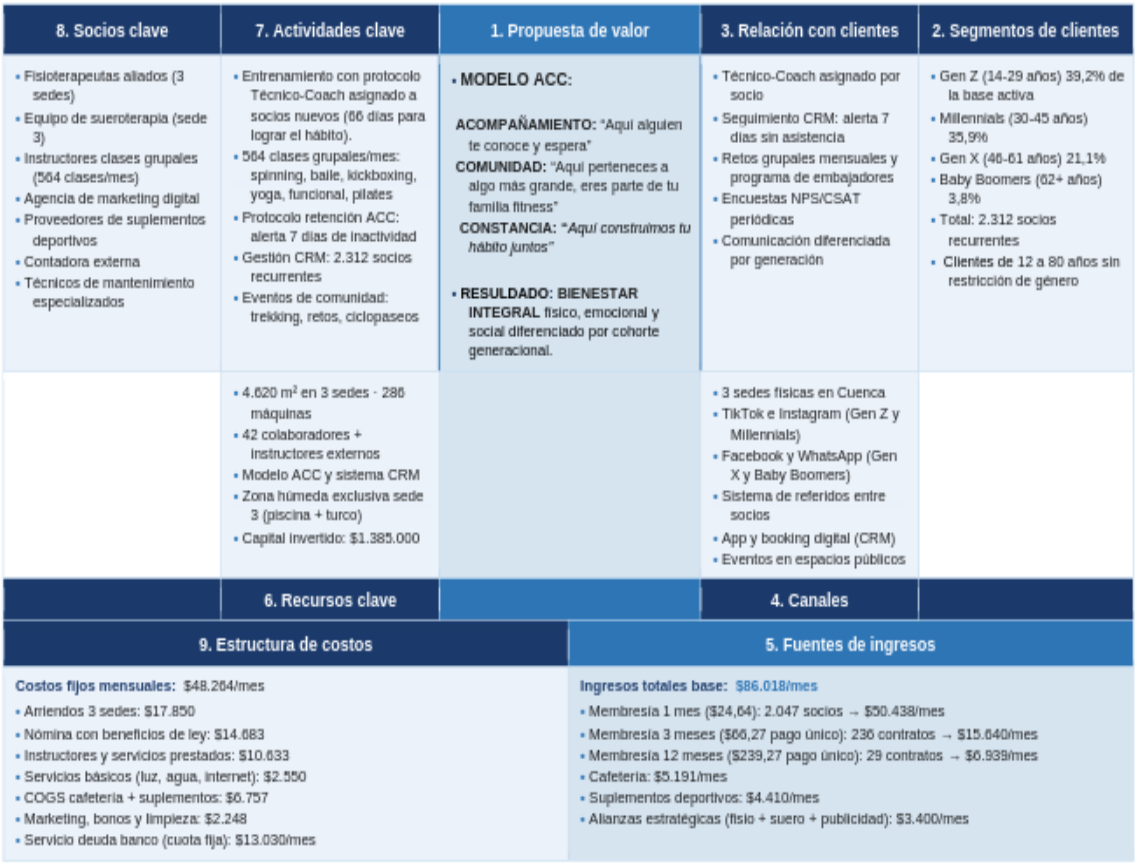
Tabla 102. *Servicio de Deuda y Flujo de Caja*

SERVICIO DE DEUDA Y FLUJO DE CAJA - ESCENARIO NORMAL								
Rubro		**2027**			**2028**			**2029**
Utilidad neta		$312.290,73			$395.741,00			$489.456,61
(−) Principal banco		$109.049,41			$120.743,39			$133.691,37
(−) Devolución socios		$150.000,00			$150.000,00			$0,00
FLUJO NETO DE CAJA		**$53.241,31**			**$124.997,61**			**$355.765,24**

Nota. El capital (banco y socios) se registra en el flujo de caja.

4.7 Modelo de Negocios Canvas de Gimnasio de Cuenca

Figura 34. *Modelo de Negocios Canvas de Gimnasio de Cuenca*



4.7.1 Explicación de cada cuadrante del modelo de negocios canvas

4.7.1.1 Segmentos de Clientes

Gimnasio de Cuenca atiende a personas de entre 12 y 80 años residentes en la ciudad de Cuenca, con predominio del segmento de 14 a 45 años, que representa el 75,1 % de la base activa. La segmentación se organiza en cuatro cohortes generacionales: Generación Z (39,2 %), *Millennials* (35,9 %), Generación X (21,1 %) y *Baby Boomers* (3,8 %), cada una con motivaciones, necesidades psicológicas y comportamientos de permanencia diferenciados (Ryan y Deci, 2017; Schewe y Meredith, 2004). El negocio atiende a una base activa de 2.312 socios recurrentes con membresías mensuales, trimestrales y anuales.

4.7.1.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor de Gimnasio de Cuenca se sintetiza en el Modelo ACC: *Acompañamiento, Comunidad y Constancia*. El negocio no ofrece únicamente acceso a equipos de entrenamiento;

ofrece una experiencia integral de bienestar físico, emocional y social, diferenciada por cohorte generacional. La premisa central de la marca es: *«Nunca entrenes solo. Encuentra tu lugar»*.

4.7.1.3 Canales

El servicio se entrega a través de tres sedes físicas propias: Sede 1 (El Ejido), Sede 2 (Primero de Mayo) y Sede 3 (Las Pencas), con acceso multiplataforma mediante torniquetes de reconocimiento facial. Los canales digitales complementan la distribución y la comunicación: Instagram y TikTok para Generación Z, Facebook y WhatsApp para *Millennials* y Generación X, y mensajes directos por WhatsApp para *Baby Boomers*. La reserva de clases, el seguimiento de membresías y los recordatorios de renovación se gestionan mediante el sistema CRM integrado y una aplicación móvil en implementación.

4.7.1.4 Relación con los Clientes

La relación con los clientes se construye sobre tres pilares del Modelo ACC. El primero es el acompañamiento personalizado: cada entrenador aplica un protocolo de cinco preguntas por sesión y activa una alerta de contacto cuando el socio no asiste durante siete días consecutivos. El segundo es la comunidad activa: retos grupales mensuales, programa de embajadores de éxito y eventos de conexión social (*trekking*, ciclopaseos, fiestas temáticas, etc.) que elevan el costo emocional del abandono. El tercero es la constancia como hábito: microhitos de progreso visibles, celebración de logros y seguimiento continuo que transforman la asistencia en un comportamiento sostenido (Lally et al., 2010).

4.7.1.5 Fuentes de Ingresos

Los ingresos de Gimnasio de Cuenca provienen de seis fuentes. La principal es la venta de membresías recurrentes en tres modalidades: mensual (P1: USD 24,64 + IVA), trimestral (P2: USD 66,27 + IVA) y anual (P3: USD 239,27 + IVA). Las fuentes complementarias son la cafetería (productos y bebidas saludables), la venta de suplementos deportivos y el arriendo estratégico a aliados de salud (fisioterapia, sueroterapia y publicidad) por USD 3.400 mensuales. Para el año 2027, el escenario normal proyecta ingresos totales de $1.132.055.

4.7.1.6 Recursos Clave

Los recursos clave de Gimnasio de Cuenca se clasifican en cuatro categorías. Los recursos físicos comprenden 4.620 m² de superficie operativa distribuidos en tres sedes, con equipamiento de musculación, *cardio*, pilates *reformer*, *spinning*, zona de *kickboxing*, piscina de rehabilitación y turco en Sede 3. Los recursos humanos incluyen entrenadores certificados, el equipo de recepción y el personal operativo de las tres sedes. Los recursos relacionales abarcan la base activa de 2.312 socios recurrentes, las alianzas con fisioterapeutas y el equipo de sueroterapia.

Finalmente, los recursos tecnológicos comprenden el sistema CRM con reconocimiento facial, la aplicación móvil y el sistema de gestión de membresías.

4.7.1.7 Actividades Clave

Las actividades clave del modelo de negocio se organizan en cuatro procesos. El primero es la prestación del servicio de entrenamiento: apertura y cierre de sedes, supervisión de salas, impartición de 564 clases grupales mensuales y seguimiento físico de los socios. El segundo es la fidelización generacional: implementación del protocolo Técnico-Coach, organización de eventos de comunidad y activación de campañas diferenciadas por cohorte mediante el modelo CONTIGO 365. El tercero es la gestión administrativa y comercial: afiliación de nuevos socios, renovación de membresías, procesamiento de pagos y control de inventarios. El cuarto es el mantenimiento de infraestructura y equipos en las tres sedes para garantizar la calidad de la experiencia del cliente.

4.7.1.8 Socios Clave

Los socios clave de Gimnasio de Cuenca son aliados que potencian la propuesta de valor sin pertenecer a la nómina permanente. Los inquilinos estratégicos (fisioterapeutas y equipo de sueroterapia) amplían la oferta de bienestar integral, generan un ingreso fijo por arriendo y refuerzan el posicionamiento como centro de salud holística, especialmente valorado por Generación X y *Baby Boomers*. La agencia de *marketing* externa ejecuta la pauta digital y el contenido diferenciado por cohorte generacional. Los proveedores de suplementos y cafetería garantizan la continuidad de los ingresos complementarios. Finalmente, la institución bancaria financia la expansión de 2026 mediante un crédito de USD 610.000 a 60 meses.

4.7.1.9 Estructura de Costos

La estructura de costos de Gimnasio de Cuenca se caracteriza por un alto componente de costos fijos y un costo de ventas (COGS) casi nulo en el núcleo del negocio, dado que las membresías son servicios puros. Los costos fijos operativos ascienden a USD 48.264 mensuales e incluyen arriendos de las tres sedes (USD 17.850), nómina con beneficios de ley (USD 14.683), instructores de clases grupales (USD 10.633), servicios básicos e internet (USD 2.550), *marketing* (USD 900) y mantenimiento (USD 933), entre otros. El COGS se aplica únicamente a cafetería y suplementos deportivos, con un total proyectado de USD 89.191 para 2027 en el escenario normal. El punto de equilibrio se alcanza con 1.330 socios activos mensuales.

GERENCIA FINANCIERA

5.1 Descripción general de la empresa y del proyecto

Gimnasio de Cuenca es un centro de entrenamiento integral con 8 años de trayectoria en la ciudad de Cuenca, que ofrece servicios de musculación, *cardio*, zona húmeda, alianzas con fisioterapeutas y sueroterapia, con clases grupales de pilates *reformer*, *spinning*, *kickboxing*, yoga, baile, entre otras, bajo una estrategia de segmentación por cohortes generacionales ("CONTIGO 365") que atiende a socios desde los 12 hasta los 80 años. Actualmente cuenta con una base de 2.312 socios recurrentes (datos de marzo de 2026) distribuidos en tres sedes.

En 2026 la empresa ejecutó su proyecto de expansión más relevante: la apertura de la Sede 3 (Las Pencas) en enero de 2026 y la expansión de la Sede 1 (El Ejido) en marzo de 2026, la cual incorporó parqueadero propio para 75 vehículos sobre un terreno de 4.000 m². La inversión total de la expansión (ampliación de la Sede 1 con 700 m² adicionales y apertura de la Sede 3 con 2.200 m²), incluido el capital de trabajo incremental, ascendió a $1.411.635,60 ($1.385.000 en activos fijos + $26.635,60 de capital de trabajo).

La decisión de acometer esta expansión respondió a una estrategia deliberada frente a la intensificación de la competencia en el mercado de *fitness* de Cuenca: durante 2025 la apertura de múltiples gimnasios, tanto pequeños como grandes, generó una fuerte guerra de precios y promociones agresivas orientadas a la retención de clientes. Ante ese escenario, Gimnasio de Cuenca optó por fortalecer su posicionamiento de marca mediante presencia física en distintas zonas de la ciudad, en lugar de competir únicamente por precio, consolidando así su propuesta de valor diferenciada.

El análisis financiero de la expansión se basa en datos reales de operación (marzo de 2026, primer mes con las tres sedes estabilizadas) y en la diferencia entre la operación antes de la expansión (Sede 2 + Sede 1 sin ampliar, datos reales de 2024) y la operación actual (las tres sedes, 2026), lo que permite aislar los flujos incrementales atribuibles exclusivamente al proyecto. El crecimiento proyectado (10% anual, escenario Normal) se sustenta en la capacidad instalada real de las instalaciones, ya determinada en el Plan de Negocios.

El proyecto de expansión incorpora además un componente de impacto social: se congelan los precios de todas las membresías (mensual, trimestral y anual) pese al incremento en la inversión, priorizando el acceso a servicios de salud integral para la comunidad. Entre estos servicios destaca la incorporación de piscina de rehabilitación y turco en la Sede 3, operados en alianza con fisioterapeutas, orientados especialmente al bienestar de adultos y adultos mayores mediante terapias en agua. Adicionalmente, el proyecto incorpora criterios de sostenibilidad ambiental:

iluminación LED de bajo consumo, lámparas solares en áreas externas y productos de limpieza biodegradables.

A partir de esta descripción, el análisis financiero desarrollado a continuación evalúa la permanencia en el tiempo del proyecto: se determina el costo de capital promedio ponderado, se proyectan los flujos de efectivo del proyecto y del inversionista para el período 2027-2029, y se calculan el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Período de Recuperación (PR), tanto bajo un escenario normal de crecimiento como bajo un escenario de riesgo, con el fin de determinar si el proyecto se sustenta financieramente y justifica la inversión ya realizada.

5.2 Financiamiento del proyecto

El proyecto se financió mediante un préstamo bancario, complementado con capital propio y préstamo de socios. La inversión en activos fijos de $1.385.000 se estructuró de la siguiente manera: 44,04% mediante deuda bancaria ($610.000), 34,29% mediante capital propio a través de reinversión de utilidades no repartidas acumuladas de años anteriores ($475.000), y 21,66% mediante préstamo de socios sin intereses ($300.000). Esta estructura de financiamiento cubre únicamente los activos fijos del proyecto.

Adicionalmente, el proyecto requiere $26.635,60 de capital de trabajo incremental, equivalente a un mes de los costos operativos adicionales generados por la expansión. Este monto será cubierto con la liquidez propia del negocio, sin recurrir a financiamiento bancario ni aportes adicionales de los socios. Esto se sustenta en la rentabilidad histórica de la empresa, que antes de la expansión generaba, bajo un escenario conservador, aproximadamente $145.291 (Plan de Negocios) de utilidad neta anual, monto significativamente superior al capital de trabajo requerido.

El préstamo bancario se pactó por un monto de $610.000, a una tasa de interés anual del 10,23%, bajo un plazo de 60 meses (5 años), con amortización mediante sistema francés (cuota fija mensual de $13.029,84, compuesta por capital e interés en proporciones variables). El pago de las cuotas inició en enero de 2026, por lo que al cierre de 2026 (año base) ya se habían cancelado 12 cuotas, quedando un saldo pendiente de capital de $511.512,04 al 1 de enero de 2027, fecha a partir de la cual se evalúan los flujos del proyecto.

El préstamo de socios ($300.000), al no generar intereses, fue pactado para devolverse en dos años (2027-2028) mediante cuotas fijas de $12.500 mensuales, sin afectar el estado de resultados por concepto de gastos financieros.

5.3 Costo de capital promedio ponderado

La estructura de capital de Gimnasio de Cuenca para el financiamiento del proyecto se compone de dos grandes fuentes: deuda bancaria de $610.000 (44,04%) y recursos propios (55,96%), estos últimos integrados por el préstamo de socios ($300.000) y el capital propio o utilidades retenidas ($475.000). Esta estructura de capital adoptada por la empresa (44,04% deuda / 55,96% recursos propios) se considera óptima para su perfil de riesgo, priorizando la estabilidad financiera sobre la minimización estricta del costo de capital.

El costo de cada componente se determinó de la siguiente manera:

- **Costo de la deuda bancaria (Kd):** 10,23% anual, tasa pactada con la institución financiera. Como el interés del préstamo es deducible de impuestos, su costo real para la empresa se reduce por el efecto del escudo fiscal. Para este cálculo se utiliza la tasa combinada de impuesto a la renta (25%) y participación a trabajadores (15%), lo que da una tasa combinada (T) del 36,25%. Así, el costo de la deuda después de impuestos (Ki) es: $Ki = Kd \times (1 - T) = 10{,}23\% \times (1 - 0{,}3625) =$ **6,52%**.
- **Costo del préstamo de socios y del capital propio (Ks):** al no existir un mercado de valores donde cotice esta empresa, se adopta como supuesto un costo de oportunidad del 18%, referencial para el segmento de PYMES en Ecuador (15%-20%), considerando que estas fuentes asumen mayor riesgo al no contar con garantías como las que exige el banco. A diferencia de la deuda bancaria, este costo no goza de escudo fiscal, por lo que su costo después de impuestos es igual a su costo antes de impuestos (18%).

Donde Wd y Ws representan la ponderación de cada fuente de financiamiento dentro de la estructura de capital total del proyecto: Wd (peso de la deuda) corresponde al 44,04% ($610.000 de deuda bancaria sobre $1.385.000 de inversión total), y Ws (peso de los recursos propios) corresponde al 55,96% (la suma del préstamo de socios y el capital propio, $775.000, sobre el mismo total). Con estos datos, el Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP) se calcula como:

$CCPP = (Wd \times Ki) + (Ws \times Ks) = (0{,}4404 \times 6{,}52\%) + (0{,}5596 \times 18\%) =$ **12,94%**

Este 12,94% representa el rendimiento mínimo que debe generar el proyecto para satisfacer a sus dos fuentes de financiamiento, y es la tasa que se utiliza para descontar los flujos de efectivo en el cálculo del VAN.

Interpretación: un CCPP de 12,94% significa que, para que el proyecto sea financieramente conveniente, debe generar un rendimiento anual superior a ese porcentaje; de lo contrario, no alcanzaría a cubrir el costo de las fuentes de financiamiento utilizadas (banco, socios y capital

propio) y destruiría valor para la empresa en lugar de crearlo. Este resultado también refleja la estructura de riesgo del financiamiento: dado que el 55,96% de la inversión proviene de fuentes sin garantías formales (socios y capital propio), con un costo de oportunidad más alto (18%), el CCPP se ubica considerablemente por encima del costo de la deuda bancaria (6,52% después de impuestos). Esto evidencia que, si la empresa hubiese optado por financiar una mayor proporción del proyecto con deuda bancaria (más barata por el escudo fiscal), el CCPP habría sido menor. No obstante, la estructura elegida responde a una decisión de menor apalancamiento y menor riesgo financiero, priorizando la estabilidad de la empresa por sobre la optimización estricta del costo de capital. Este 12,94% será la referencia contra la cual se comparará la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto, para determinar si la inversión efectivamente generó valor.

5.4 Flujos de efectivo del proyecto

5.4.1 Inversión inicial

Los flujos de este análisis corresponden únicamente al proyecto de expansión (Sede 1 ampliación + Sede 3). La inversión inicial del proyecto asciende a $1.411.635,60, compuesta por $1.385.000 en activos fijos (infraestructura y equipamiento de la expansión de Sede 1 y apertura de Sede 3) y $26.635,60 de capital de trabajo incremental, equivalente a un mes de los costos operativos que genera exclusivamente la expansión.

Este capital de trabajo incremental se obtuvo restando, rubro por rubro, los costos operativos que la empresa ya tenía antes de la expansión (Sede 2 + Sede 1 sin ampliar, con datos reales de 2024) de los costos actuales de las 3 sedes (2026):

Tabla 103. *Detalle de costos fijos incrementales mensuales*

Ítem	**Concepto**	**Valor mensual**	**Valor anual**
CF1	Arriendos ampliación sede 1 y expansión 3	$9.600,00	$115.200,00
CF2	Servicios básicos (luz y agua)	$1.550,00	$18.600,00
CF3	Internet 3 sedes	$100,00	$1.200,00
CF4	Nómina permanente con beneficios de ley	$6.901,03	$82.812,36
CF5	Servicios prestados / instructores	$4.411,44	$52.937,28
CF6	Contadora (honorarios)	$150,00	$1.800,00
CF7	Bonos de desempeño	$215,00	$2.580,00
CF8	Equipo de *marketing* (agencia)	$500,00	$6.000,00
CF9	Insumos limpieza y mantenimiento	$503,26	$6.039,12
CF10	CV cafetería y suplementos	$2.704,87	$32.458,44
TOTAL COSTOS FIJOS		**$26.635,60**	**$319.627,20**

Como se explicó anteriormente, este capital de trabajo no requiere financiamiento externo adicional.

5.4.2 Depreciación anual

La depreciación se calcula bajo el método de línea recta, sobre los activos fijos del proyecto (ampliación de la Sede 1 y Sede 3): la infraestructura ($885.000, vida útil 20 años, tasa 5%) genera $44.250 anuales y la maquinaria y equipos ($500.000, vida útil 10 años, tasa 10%) generan $50.000 anuales, para un total de $94.250 de depreciación anual.

5.4.3 Flujos operativos (2027-2029, escenario normal)

Para cada año se parte de las ventas de la expansión, se restan el costo de ventas y los costos fijos operativos (incluida la depreciación anual de $94.250), obteniendo la Utilidad Operativa o EBIT del proyecto. Sobre esta se descuenta la tasa combinada de impuesto a la renta y participación a trabajadores (36,25%) para obtener la utilidad neta, a la cual se le vuelve a sumar la depreciación para llegar al flujo de efectivo operativo:

Tabla 104. *Flujos de efectivo operativos del proyecto (2027-2029)*

	Año 1 (2027)	**Año 2 (2028)**	**Año 3 (2029)**
Ventas (total ingresos)	$475.462,99	$519.655,20	$567.811,27
CV (membresías + cafetería/suplementos)	$36.668,30	$41.383,84	$46.236,93
Costos fijos operativos (excepto depreciación)	$294.922,32	$302.590,30	$307.340,96
(-) Depreciación infraestructura y maquinarias	$94.250,00	$94.250,00	$94.250,00
UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)	**$49.622,38**	**$81.431,06**	**$119.983,38**
Impuestos y participaciones (36,25% combinado)	$17.988,11	$29.518,76	$43.493,97
UTILIDAD NETA	**$31.634,26**	**$51.912,30**	**$76.489,40**
(+) Depreciación (no representa salida de caja)	$94.250,00	$94.250,00	$94.250,00
FE OPERATIVO	**$125.884,26**	**$146.162,30**	**$170.739,40**

5.4.4 Flujo terminal

Al cierre de 2029 se considera la recuperación del valor en libros de los activos DEL PROYECTO únicamente ($1.102.250: $752.250 de infraestructura + $350.000 de maquinaria, ya depreciados durante los 3 años de proyección), asumiendo que su valor de mercado es igual a su valor en libros (sin utilidad ni pérdida en la venta, por lo tanto sin efecto tributario). Este monto se suma al flujo operativo del año 3, dando un flujo total de $1.272.989 para 2029.

Tabla 105. *Flujo terminal del proyecto (2029)*

Valor en libros de los activos DEL PROYECTO al cierre de 2029 (Sede 1 + Sede 3)	$1.102.250,00
Valor de mercado asumido (= valor en libros, sin ganancia ni pérdida)	$1.102.250,00
Utilidad en la venta (Valor mercado - Valor en libros)	$0,00
Impuestos y participaciones sobre la utilidad (36,25%)	$0,00
FLUJO TERMINAL (Valor de mercado - Impuestos)	**$1.102.250,00**

5.4.5 Evaluación del proyecto

Tabla 106. *Flujo de efectivo del proyecto por año*

	Año 0	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**
Flujo de efectivo	−$1.411.636	$125.884	$146.162	$1.272.989

Descontando estos flujos a la tasa del Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP, 12,94%), se obtienen los siguientes indicadores para el escenario normal de crecimiento:

Tabla 107. *Indicadores de evaluación del proyecto*

Escenario	**VAN**	**TIR**	**PR**
Normal (10%)	−$302.054	3,35%	2 años 11 meses

Interpretación: el VAN es negativo y la TIR se ubica muy por debajo del CCPP (12,94%). Esto significa que, evaluado de forma aislada, es decir, considerando únicamente los flujos que genera la expansión, el proyecto no alcanza a cubrir el rendimiento mínimo exigido por sus fuentes de financiamiento en el horizonte de 3 años evaluado (2027-2029). El período de recuperación

(aproximadamente 2 años y 11 meses) confirma que el proyecto recupera su inversión inicial justo al filo del horizonte de evaluación, sin margen real de creación de valor dentro de ese plazo. Cabe precisar que ese período depende de la venta hipotética de los activos al cierre de 2029; considerando solo el flujo operativo real del negocio, la expansión recupera apenas el 31,4% de la inversión dentro del horizonte evaluado.

5.5 Flujo de efectivo del inversionista

El Flujo de Efectivo del Inversionista mide el rendimiento del proyecto desde la perspectiva de quien aporta el capital propio puro (utilidades no repartidas, $475.000), a diferencia del Flujo del Proyecto, que mide el rendimiento total de la inversión sin importar quién la financia. Para obtenerlo, se parte del Flujo de Efectivo del Proyecto y se incorpora el efecto de AMBAS deudas contraídas para financiar la expansión (la bancaria y la de socios): se suman los desembolsos de los dos préstamos, se restan las cuotas de pago a capital e interés del banco y la devolución a los socios, y se reconoce el ahorro fiscal generado por la deducibilidad de los intereses bancarios (36,25% del interés pagado cada año; el préstamo de socios no genera este beneficio porque no tiene interés).

5.5.1 Inversión inicial del inversionista

La inversión inicial total del proyecto es de $1.411.635,60 (activos fijos + capital de trabajo incremental, según lo detallado anteriormente). De este monto, el banco financia $610.000 y los socios financian $300.000 mediante un préstamo sin intereses que se devuelve en cuotas fijas de $12.500 mensuales durante 2027-2028. Dado que ambos son montos que la empresa debe devolver, y no capital propio permanente, se descuentan de igual manera al calcular lo que efectivamente arriesga el inversionista:

$1.411.635,60 − $610.000 (banco) − $300.000 (socios) = $501.635,60

Este monto ($475.000 de utilidades no repartidas + $26.635,60 de capital de trabajo incremental) es lo único que queda invertido de forma permanente en el negocio, ya que no constituye una obligación que deba devolverse, y es, en sentido estricto, la inversión que arriesga "el inversionista" en este flujo.

5.5.2 Flujos del inversionista (2027-2029)

Tabla 108. *Flujos de efectivo del inversionista (2027-2029)*

	Año 0	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**
FE del Proyecto	−$1.411.636	$125.884	$146.162	$1.272.989
(+) Desembolso préstamo bancario y de socios	$910.000	—	—	—
(−) Pago de capital al banco y devolución a socios	—	−$259.049	−$270.743	−$133.691
(−) Pago de interés al banco	—	−$47.309	−$35.615	−$22.667
(+) Ahorro fiscal por intereses	—	$17.149	$12.910	$8.217
FE del Inversionista	**−$501.636**	**−$163.324**	**−$147.285**	**$1.124.848**

5.5.3 Evaluación del inversionista

A diferencia del análisis anterior, estos flujos NO se descuentan al CCPP, sino al costo de oportunidad de los recursos propios (Ks = 18%). La razón es conceptual: el CCPP mezcla el costo de la deuda bancaria con el costo del capital propio, pero este flujo ya restó el servicio COMPLETO de ambas deudas (banco y socios), por lo que ya no contiene ningún efecto de apalancamiento. Descontarlo otra vez con una tasa que todavía incluye el costo de esa deuda implicaría cobrarla dos veces. Por eso corresponde usar Ks, el costo de oportunidad puro del capital que queda comprometido:

Tabla 109. *Indicadores de evaluación del inversionista*

Escenario	**VAN**	**TIR**	**PR**
Normal (10%)	−$61.207	14,06%	2 años 9 meses

Interpretación: al comparar estos resultados con los del Flujo del Proyecto (VAN −$302.054, TIR 3,35% en el escenario Normal), se observa que el apalancamiento SÍ mejora el rendimiento porcentual del inversionista (TIR de 14,06% frente a 3,35% del flujo del proyecto), aunque la TIR se mantiene por debajo de Ks (18%). El apalancamiento amplifica el retorno porcentual sobre un capital comprometido mucho menor ($501.636 en vez de $1.411.636), pero no puede compensar que el ingreso que genera la expansión, en este horizonte de 3 años, es insuficiente frente a sus propios costos fijos, depreciación y servicio de deuda.

5.6 Análisis de escenario de riesgo

5.6.1 Escenario planteado

Se plantea un escenario de riesgo pesimista, que combina dos elementos adversos de forma simultánea, aplicado ahora sobre los flujos del proyecto:

- La demanda de membresías nuevas deja de crecer a partir de 2027 y se mantiene fija en el nivel más bajo proyectado (Pesimista 2027), en lugar de crecer al 10% anual como en el escenario normal.

- Se incorpora el efecto de la inflación proyectada para Ecuador (Trading Economics, 2026), que encarece los costos variables y fijos de la expansión año a año, mientras que los ingresos se mantienen sin ajuste por inflación, en coherencia con la estrategia de congelamiento de precios de membresías descrita anteriormente**.**

Tabla 110. *Inflación proyectada para Ecuador (2027-2029)*

Año	**Inflación proyectada**
2027	2,70%
2028	2,60%
2029	1,57%
Promedio	2,29%

Tabla 111. *Costos e ingresos bajo el escenario de riesgo*

COSTOS	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**
CV Cafetería (base fija Pesimista 2027 × factor inflación)	$18.467,75	$18.947,92	$19.245,40
CV Suplementos (base fija Pesimista 2027 × factor inflación)	$18.505,89	$18.987,05	$19.285,14
Costos fijos operativos (con inflacion, igual metodologia que el caso base)	$294.922,32	$302.590,30	$307.340,96
(-) Depreciación (igual que en FEProyecto)	$94.250,00	$94.250,00	$94.250,00

UTILIDAD OPERATIVA	**$41.777,25**	**$33.147,95**	**$27.801,70**
Impuestos y participaciones (36,25%)	$15.144,25	$12.016,13	$10.078,12
UTILIDAD NETA	**$26.632,99**	**$21.131,82**	**$17.723,59**
(+) Depreciación	$94.250,00	$94.250,00	$94.250,00
FE OPERATIVO	**$120.882,99**	**$115.381,82**	**$111.973,59**

Tabla 112. *Flujo de efectivo bajo el escenario de riesgo*

Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Flujo de efectivo	−$1.411.636	$120.883	$115.382	$1.214.224

El flujo del año 3 (2029) incluye el mismo flujo terminal de $1.102.250 ya explicado (valor en libros de los activos de la expansión), que no varía entre escenarios porque depende del costo de los activos, no de la demanda.

A diferencia del escenario normal, en este caso el flujo del Año 2 es menor al del Año 1, debido a que los costos de la expansión siguen subiendo por inflación mientras los ingresos permanecen fijos; así, el "colchón" entre ingresos y costos se va estrechando año a año.

5.6.2 Ajuste de la tasa de descuento

Para reflejar el mayor riesgo del escenario (estancamiento de demanda + presión inflacionaria), se ajusta la tasa de descuento sumando al CCPP la inflación promedio proyectada (2,29%), obteniendo un CCPP nominal ajustado por inflación de 15,23% (12,94% + 2,29%).

Resultados

- **VAN = −$426.337**
- **TIR = 0,99%**
- **PR = 3 años**

Interpretación: bajo este escenario adverso, sin crecimiento de la demanda y con costos presionados por la inflación, el proyecto profundiza su resultado negativo: el VAN cae de −$302.054 (escenario Normal) a −$426.337, y la TIR se reduce a apenas 0,99%, prácticamente sin margen de recuperación dentro del horizonte evaluado. Esto confirma que la viabilidad de la expansión depende de forma crítica de sostener al menos el crecimiento del escenario Normal.

5.7 Conclusiones y recomendaciones

El análisis financiero desarrollado sobre el proyecto de expansión ejecutado por Gimnasio de Cuenca en 2026 (apertura de Sede 3 y ampliación de Sede 1), evaluado de forma incremental, es decir, aislando los flujos atribuibles exclusivamente a la expansión de los de la operación ya existente (Sede 2 y Sede 1 previa a su ampliación), arroja resultados distintos a los que se obtendrían evaluando la empresa de forma consolidada. Se presentan a continuación los hallazgos principales.

Tabla 113. *Resumen de indicadores financieros*

Indicador	**Flujo del Proyecto**	**Flujo del Inversionista**	**Escenario de riesgo**
VAN	−$302.054	−$61.207	−$426.337
TIR	3,35%	14,06%	0,99%
PR	2 años 11 meses	2 años 9 meses	3 años
Tasa de descuento	CCPP 12,94%	Ks 18%	CCPP nominal ajustado 15,23%

En los tres casos analizados el VAN es negativo y la TIR se ubica por debajo de su respectiva tasa de descuento, lo que indica que la expansión, evaluada como proyecto independiente, no genera valor suficiente para cubrir el costo de las fuentes de financiamiento utilizadas dentro del horizonte de evaluación de 3 años (2027-2029).

Sobre el apalancamiento financiero

La comparación entre el Flujo del Proyecto y el Flujo del Inversionista muestra que financiar parte de la inversión con deuda (bancaria y de socios) sí mejora el rendimiento porcentual de los recursos propios comprometidos: la TIR del inversionista (14,06%) casi cuadruplica la del proyecto (3,35%), porque el capital propio efectivamente arriesgado es mucho menor ($501.636 frente a $1.411.636). Sin embargo, este apalancamiento amplifica tanto las ganancias como las pérdidas relativas, y en este caso no es suficiente para revertir un VAN negativo en ningún escenario.

Sobre la diferencia entre el proyecto y la empresa consolidada

Es importante subrayar que este resultado no cuestiona la salud financiera de Gimnasio de Cuenca en su conjunto: la empresa consolidada (las tres sedes) sigue siendo rentable, sostenida

en gran parte por la operación histórica y ya madura de Sede 2 y de la Sede 1 previa a la ampliación. Lo que este análisis revela es que la expansión, mirada de forma aislada, todavía no ha alcanzado el volumen de socios necesario para cubrir por sí sola sus propios costos fijos, su depreciación y el servicio de la deuda contraída específicamente para financiarla. Cabe destacar que la empresa consolidada opera muy por encima de su punto de equilibrio (2.312 socios activos frente a un umbral de 1.330 socios, según el análisis del Plan de Negocios), lo que confirma que el negocio en su conjunto se mantiene rentable. Incluso al incorporar obligaciones adicionales no consideradas en dicho análisis, como la depreciación de activos fijos y la participación a trabajadores, los resultados consolidados continúan siendo positivos.

Sobre la sostenibilidad del crecimiento proyectado y las estrategias de fidelización

El crecimiento del 10% anual asumido para el escenario normal (2027-2029) responde a la capacidad física real de las instalaciones, que permite absorber un crecimiento considerablemente mayor sin nuevas inversiones (Plan de Negocios). El resultado financiero de este capítulo refuerza, precisamente, la relevancia central de esta tesis: las estrategias de fidelización generacional basadas en la Teoría de la Autodeterminación, desarrolladas en los Capítulos 2 a 4 (Modelo ACC y CONTIGO 365), no son solo una iniciativa de *marketing* complementaria, sino una condición financiera necesaria para que la expansión de 2026 llegue a justificarse económicamente por sí misma: acelerar el crecimiento de socios por encima del escenario Normal, y sostenerlo en el tiempo, es lo que permitiría que el proyecto supere su costo de capital dentro de un horizonte razonable.

Sobre el impacto social y ambiental

Más allá de los indicadores financieros, el proyecto cumple con el objetivo de generar un impacto positivo social y ambiental: el congelamiento de precios de todas las membresías, pese al incremento de la inversión, prioriza el acceso a servicios de salud integral (piscina de rehabilitación, turco, alianzas de fisioterapia y sueroterapia) para toda la comunidad, con especial beneficio para adultos y adultos mayores. A esto se suma la incorporación de criterios de sostenibilidad ambiental ya mencionados, que complementan el resultado financiero con un aporte social y ambiental medible.

Recomendación final

Con base en los resultados obtenidos, se recomienda que Gimnasio de Cuenca continúe monitoreando el desempeño de la expansión bajo un enfoque incremental, y no solo consolidado, priorizando la implementación acelerada de las estrategias de fidelización generacional propuestas en esta tesis como el mecanismo más directo para cerrar la brecha entre el crecimiento Normal actualmente proyectado y el nivel de crecimiento que el proyecto necesita para generar valor financiero por sí mismo dentro de un horizonte razonable. La expansión física

fue una decisión estratégicamente sólida y socialmente valiosa; su plena justificación financiera, sin embargo, depende de que la empresa ejecute con disciplina la estrategia de fidelización que este mismo trabajo propone.

CONCLUSIONES GENERALES

El presente trabajo de titulación tuvo como objetivo general diseñar estrategias de fidelización diferenciadas por cohorte generacional, fundamentadas en la Teoría de la Autodeterminación (SDT), orientadas a reducir en un 30 % la tasa de abandono de socios en los primeros tres meses de afiliación para 2027, como alternativa a la dependencia de promociones basadas en precio.

Respecto al primer objetivo específico (diagnóstico del comportamiento del cliente), las encuestas a 237 socios activos evidenciaron que, si bien la satisfacción general es alta (variedad de maquinaria 4,59/5; atención del personal 4,55/5), la dimensión peor evaluada es precisamente la más ligada a la SDT: integración y sentido de comunidad (4,06/5). Esto sugiere que la homogeneidad del servicio frente a una base generacionalmente diversa constituye una brecha medible.

En cuanto al segundo y tercer objetivo específico (causas de insatisfacción y cuantificación del abandono), el análisis de las 38 encuestas a ex clientes cuantificó el fenómeno: el 34,2 % abandonó el gimnasio dentro de los primeros 90 días de membresía (lo que coincide con la ventana crítica que el objetivo general se propuso atender) y el 55,3 % dejó de asistir en los últimos seis meses. Las causas principales fueron motivos personales o de tiempo (23,7 %), percepción de tarifa elevada sin aprovechamiento (18,4 %), migración a la competencia (15,8 %) y falta de seguimiento por parte de los entrenadores (10,5 %); tres de estas cuatro causas son abordables mediante acompañamiento, mas no mediante descuentos, lo que respalda no competir por precio. El dato más alentador es que el 94,7 % de los ex clientes se declaró dispuesto a regresar si mejora el acompañamiento, lo que sitúa la oportunidad de reactivación muy por encima del riesgo de pérdida definitiva.

En relación con el cuarto objetivo específico (formulación de la propuesta), el modelo ACC (Acompañamiento, Comunidad y Constancia), materializado en el Marketing Mix CONTIGO 365, traduce estos hallazgos en decisiones de producto, precio, plaza y promoción diferenciadas por cohorte, articuladas en 14 objetivos estratégicos medibles (Tabla 47) que abarcan las áreas: comercial, operativa, de personas, legal y financiera, y proyecta elevar la posición competitiva de la empresa de 3,7 a 4,6 en la Matriz McKinsey-GE.

Como hallazgo complementario, el proyecto de expansión de 2026 (Sede 3 nueva y ampliación de Sede 1) respondió a una decisión de posicionamiento de marca frente a una competencia cada vez más agresiva en el mercado *fitness* de Cuenca, más que a una proyección financiera aislada. Esta expansión, evaluada de forma incremental (Gerencia Financiera), no alcanza a cubrir su costo de capital dentro del horizonte de tres años analizado, aunque la empresa consolidada opera muy por encima de su punto de equilibrio (2.312 socios frente a un umbral de

1.330). Este hallazgo es uno de los más importantes del trabajo, puesto que indica que la fidelización generacional propuesta no es un complemento de *marketing*, sino la condición financiera necesaria para que esa decisión de posicionamiento llegue a justificarse también en términos económicos.

En respuesta al objetivo general, el trabajo diseñó un conjunto de estrategias de fidelización diferenciadas por cohorte generacional, fundamentadas en la Teoría de la Autodeterminación y sustentadas en los hallazgos de la investigación de mercado. La reducción del 30 % en la tasa de abandono durante los primeros tres meses de afiliación constituye una meta esperada para 2027, cuyo cumplimiento solo podrá verificarse una vez implementada la propuesta y medidos sus indicadores; los resultados de este estudio respaldan su pertinencia, pero aún no demuestran su efecto.

Se recomienda iniciar la implementación de la estrategia de marketing CONTIGO 365 priorizando las acciones de menor costo y mayor impacto sobre la ventana crítica de abandono (protocolo Técnico-Coach, seguimiento personalizado y reactivación de ex clientes) antes que los componentes de mayor inversión, y dar seguimiento trimestral a los 14 objetivos estratégicos de la Tabla 47 junto con los indicadores financieros del capítulo Gerencia Financiera.

REFERENCIAS

ABC Fitness. (2024). *Wellness Watch Fall 2024: Generational fitness trends*. https://www.abcfitness.com

American College of Sports Medicine. (2018). *ACSM's health/fitness facility standards and guidelines* (5th ed.). Human Kinetics.

Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.

Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2009). *Administración de operaciones: producción y cadena de suministros* (12.ª ed.). McGraw-Hill.

Chelladurai, P., & Chang, K. (2000). Targets and standards of quality in sport services. *Sport Management Review, 3*(1), 1–22. https://doi.org/10.1016/S1441-3523(00)70077-5

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3.ª ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9.ª ed.). McGraw-Hill.

Código del Trabajo. (2005). Registro Oficial Suplemento 167, 16 de diciembre de 2005 (Ecuador).

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). SAGE Publications.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Dimock, M. (2019, 17 de enero). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. Pew Research Center. https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/

Freitas, A. L. P., & Lacerda, T. S. (2019). Fitness centers: What are the most important attributes in this sector? *International Journal for Quality Research, 13*(1), 177–192. https://doi.org/10.24874/IJQR13.01-11

Gjestvang, C., Tangen, E. M., Arntzen, M. B., & Haakstad, L. A. H. (2023). How do fitness club members differentiate in background characteristics, exercise motivation, and social support? A cross-sectional study. *Journal of Sports Science & Medicine, 22*(2), 235–244. https://doi.org/10.52082/jssm.2023.235

Hagger, M. S., & Chatzisarantis, N. L. D. (2008). Self-determination theory and the psychology of exercise. *International Review of Sport and Exercise Psychology, 1*(1), 79–103. https://doi.org/10.1080/17509840701827437

Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.

International Health, Racquet & Sportsclub Association. (2023). *IHRSA global report: The state of the health club industry*. IHRSA.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Principles of marketing* (18th ed.). Pearson Education.

Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2010). *Administración de operaciones: procesos y cadenas de valor* (8.ª ed.). Pearson Educación.

Lally, P., van Jaarsveld, C. H. M., Potts, H. W. W., & Wardle, J. (2010). How are habits formed: Modelling habit formation in the real world. *European Journal of Social Psychology, 40*(6), 998–1009. https://doi.org/10.1002/ejsp.674

Le, T. P., Ngo, S. L., Chau, V. H., & Pham, D. K. (2025). Understanding customer loyalty in sports facilities: Insights into service quality, perceived value, satisfaction and facility image. *Journal of Physical Education and Sport, 25*(1), 71–78. https://doi.org/10.7752/jpes.2025.01009

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing, 80*(6), 69–96. https://doi.org/10.1509/jm.15.0420

Les Mills International. (2019). *Global consumer fitness survey: Generation Active*. https://www.lesmills.com

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2011). *Services marketing: People, technology, strategy* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.

Malhotra, N. K. (2020). *Marketing research: An applied orientation* (7th ed.). Pearson.

Malo Eljuri, M. E. (2023). *Plan de negocios para Wellness by Somos* [Trabajo de titulación, Universidad del Azuay]. https://dspace.uazuay.edu.ec

Módulo de Investigación de Mercado. (2026). *Informe de resultados: Encuesta de satisfacción de clientes (n = 237) y encuesta a ex clientes (n = 38), Gimnasio de Cuenca*. MBA, Universidad del Azuay.

Módulo de Marketing Estratégico. (2026). *Estrategia de comunicación y presupuesto de marketing: Propuesta CONTIGO 365*. MBA, Universidad del Azuay.

Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Principios y derechos fundamentales en el trabajo: del compromiso a la acción*. OIT.

Pastor Herrera, L. (2026). *Investigación de mercados* [Material de clase]. Universidad del Azuay.

Primicias. (2025, 8 de junio). *¿Quién es el más 'tuco' en el mercado del fitness? Los gimnasios están en auge en Ecuador*. https://www.primicias.ec/economia/empresas/mercado-fitness-smart-fit-mega-gimnasio-cumbaya-97962/

Rodgers, W. M., Hall, C. R., Duncan, L. R., Pearson, E., & Milne, M. I. (2010). Becoming a regular exerciser: Examining change in behavioural regulations among exercise initiates. *Psychology of Sport and Exercise, 11*(5), 378–386. https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2010.04.007

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*(1), 68–78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.

Sadewa, Y. R., Sumaryanto, S., & Sumarjo, S. (2025). Marketing strategies to improve service quality at sports and fitness venues: A systematic review. *Retos, 62*, 797–801. https://doi.org/10.47197/retos.v62.109886

Schewe, C. D., & Meredith, G. (2004). Segmenting global markets by generational cohorts: Determining motivations by age. *Journal of Consumer Behaviour, 4*(1), 51–63. https://doi.org/10.1002/cb.157

Sperandei, S., Vieira, M. C., & Reis, A. C. (2016). Adherence to physical activity in an unsupervised setting: Explanatory variables for high attrition rates among fitness center members. *Journal of Science and Medicine in Sport, 19*(11), 916–920. https://doi.org/10.1016/j.jsams.2015.12.522

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Brooks/Cole.

Tamayo-Fajardo, J. A., Fernández-Martínez, A., & Nuviala, A. (2025). Trust, satisfaction, loyalty and adaptation to price in fitness centres. *Academia Revista Latinoamericana de Administración, 38*(3), 532–545. https://doi.org/10.1108/ARLA-10-2024-0246

Trading Economics. (2026). *Ecuador: Tasa de inflación, pronóstico*. https://tradingeconomics.com/ecuador/inflation-cpi

Yi, S., Lee, Y. W., Connerton, T., & Park, C.-Y. (2020). Should I stay or should I go? Visit frequency as fitness centre retention strategy. *Managing Sport and Leisure, 26*(4), 268–286. https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1763829