



**Diseño de una propuesta de valor para el segmento corporativo internacional de una
empresa colombiana del sector fitness y salud**

Eliana Katherine Barrera Castillo

Miguel Armando Garzón Mejía

Migdalia Guzmán Nieto

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

M. Gerencia de la Cadena de Abastecimiento – M. Inteligencia de Negocios

Bogotá, Colombia

23 / 02 / 2023

**Diseño de una propuesta de valor para el segmento corporativo internacional de una
empresa colombiana del sector fitness y salud**

**Eliana Katherine Barrera Castillo
Miguel Armando Garzón Mejía
Migdalia Guzmán Nieto**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Gerencia de la Cadena de Abastecimiento

Magister en Inteligencia de Negocios

Director:

Mauricio Javier Guerrero Cabarcas

Modalidad:

Consultoría Académica

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

M. Gerencia de la Cadena de Abastecimiento – M. Inteligencia de Negocios

Bogotá, Colombia

23 / 02 / 2023

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 23/02/2023

*Este proyecto está dedicado a quienes han
influido en nuestras vidas, dándonos su apoyo
para cumplir con esta meta personal y
profesional. Con todo nuestro amor y afecto...*

Agradecimientos

Gracias a todos los docentes de la Universidad EAN (Escuela de Administración de Negocios) que aportaron a nuestro crecimiento profesional y en especial a Mauricio

Javier Guerrero, nuestro director de trabajo de grado, por brindarnos todo el conocimiento, motivación y la confianza depositada para el desarrollo del presente trabajo de grado

Igualmente, a los ingenieros Miguel Ángel Lemos y Rafael Garzón por su ayuda incondicional y amplio conocimiento en inteligencia de negocios.

Finalmente a nuestras familias por ser parte importante en nuestras vidas, por su apoyo y su amor para cumplir con esta meta.

Resumen

BODYTECH es una marca líder en el sector fitness, con presencia en Colombia, Perú y Chile que ofrece distintas soluciones del sector médico y deportivo a través de sus 5 marcas. Actualmente la organización se encuentra analizando distintas opciones estratégicas para abordar los desafíos proyectados al 2024 con opciones de ampliar su cobertura y continuar brindando la mejor experiencia a sus clientes y así retomar el segmento de mercado afectado por la pandemia del COVID-19.

El cliente corporativo busca mejorar su salud para incrementar el rendimiento laboral, considerando esta una oportunidad para aumentar los ingresos mediante la captación de nuevos clientes. Por tal motivo, este es un segmento con una gran oportunidad de crecimiento a nivel mundial, permitiendo el incremento de sus ingresos totales, razón por la cual en el desarrollo de la consultoría empresarial se diseña una propuesta de valor a través del análisis de datos e información secundaria obtenida desde el ámbito internacional teniendo como referencia países como USA, España, México, Chile y Perú, utilizando la metodología Cross-Industry Standard Process for Data Mining. (CRISP-DM) que se presenta al cliente a través de una infografía.

Palabras clave: *CRISP-DM, corporativo, fitness, propuesta de valor, COVID 19.*

Abstract

BODYTECH is a leading brand in the fitness sector, with a presence in Colombia, Peru and Chile that offers different solutions for the medical and sports sector through its 5 brands. The organization is currently analyzing different strategic options to address the challenges to 2024 with options to expand its coverage and continue supplying the best experience to its customers and resume the market segment affected by the COVID 19 pandemic.

The corporate client looks to improve their health to increase work performance, which is why this is considered an opportunity to increase income by attracting new clients. In this context, this is a segment with a wonderful opportunity for growth worldwide, allowing the increase of its total income, which is why in the development of business consulting it is intended to design a value proposition through data analysis and secondary information obtained from the international sphere with reference to countries such as the USA, Spain, Mexico, Chile, and Peru, using the CRISP-DM method, which will be presented to the client through an infographic.

Keywords: *CRISP-DM, corporate, fitness, value proposition, COVID 19.*

Contenido

Resumen	6
Abstract	7
Contenido	8
Lista de Figuras	10
Lista de Tablas	12
Introducción	13
Objetivos	16
Objetivo General.....	16
Objetivos Específicos.....	16
Justificación	17
Marco Institucional.....	18
Historia y Descripción de la Organización.....	18
Marco Conceptual	22
Propuesta de Valor.....	24
Planeación Estratégica	24
Análisis PESTEL.....	26
Business to Business o B2B	27
Sector Fitness.....	29
CRISP-DM: Metodología para el Desarrollo de Proyectos en Minería de datos.....	30
Diseño Metodológico de la Consultoría.....	36

Diagnóstico Organizacional	46
Antecedentes.....	46
Análisis de Entorno Externo del Sector Fitness en Colombia.....	50
Análisis DOFA	64
Resultados de la Solución	65
Enlace de Power BI panel Visual.....	66
Impacto por COVID-19 en el sector Fitness.....	66
Reporte de gimnasios internacional.....	68
Reporte de Gimnasios Worldwide.....	69
Reporte de Gimnasios Estados unidos	70
Reporte de Gimnasios México.....	71
Reporte de Gimnasios en España	73
Reporte de Gimnasio Perú	74
Reporte de Gimnasios en Chile.....	75
Conclusiones.....	76
Recomendaciones.....	81
Referencias	87

Lista de Figuras

Figura 1 Organigrama BODYTECH	20
Figura 2 Las 20 principales tendencias mundiales de fitness para 2021	23
Figura 3 Las 6 Variables del Análisis PESTEL.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 4 Encuesta comparativa durante los últimos 20 sobre la metodología del uso de datos mas usada en proyectos	31
Figura 5 Ciclo de procesos para el modelo CRISP- DM.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 6 Fases de Modelo CRISP-DM	¡Error! Marcador no definido.
Figura 7 Panorama global del mercado fitness	¡Error! Marcador no definido.
Figura 8 Fase de comprensión de los datos para BODYTECH	43
Figura 9 Fase de preparación de datos para BODYTECH	¡Error! Marcador no definido.
Figura 10 Segmentación de datos.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 11 Comportamiento de los gimnasios Bodytech en el año 2022	¡Error! Marcador no definido.
Figura 12 A) Comportamiento B) Proyección del mercado fitness en el mundo	¡Error! Marcador no definido.
Figura 13 Análisis DOFA segmento corporativo BODYTECH de elaboración propia	¡Error! Marcador no definido.
Figura 14 Tablero Sobre el Impacto COVID-19 para el sector fitness	67
Figura 15 Tablero de reporte de gimnasios internacional: México, Estados unidos, Chile, Perú, España y worldwide	68
Figura 16 Tablero del reporte de gimnasios worldwide	¡Error! Marcador no definido.
Figura 17 Tablero del reporte de gimnasios de Estados Unidos	70
Figura 18 Tablero del reporte de gimnasios de México	72

Figura 19 Tablero de reporte de gimnasios en España.....	73
Figura 20 Tablero de reporte de gimnasios en Perú.....	74
Figura 21 Tablero de reporte de gimnasios de Chile.....	75
Figura 22 Infografía: Países seleccionados para la realización de la consultoría de análisis....	75
Figura 23 Infografía: Categorías y tipos de gimnasio del segmento.....	78
Figura 24 Infografía: Porcentaje de beneficios recibidos total clientes corporativos	75
Figura 25 Infografía: Facturación total en USD por tipo de servicio segmento corporativo.....	75
Figura 26 Infografía: Puntos de mejora claves identificados para BODYTECH Parte 1.....	75
Figura 27 Infografía: Propuesta de valor: Oferta competitiva para BODYTECH.....	75

Lista de Tablas

Tabla 1: Diferencias entre marketing B2B y B2C.	28
Tabla 2 Valoración de indicadores V de Aiken para uso de CRISP-DM	38
Tabla 3: Análisis PESTEL para el sector fitness en Colombia.....	51
Tabla 4: Presupuesto para implementación de propuesta de valor.	85

Introducción

BODYTECH es un conglomerado líder de marcas premium en el sector fitness, con presencia en 3 países (Colombia, Perú y Chile); reconocida como una organización de éxito en Colombia, con un crecimiento sostenido desde el año 2002; para el año 2019 lograron 350.000 afiliados de los cuales 200.000 correspondían a Colombia. De acuerdo con el artículo “Caso BODYTECH: Emprendimiento, Estrategia y Retos” para los fundadores de la organización las principales claves del éxito han sido conocer el mercado, aprovechar las tendencias culturales y poblacionales, el excelente servicio al cliente, los factores financieros y organizacionales diferenciales. (Crissien Castillo & Sandoval, 2012)

Actualmente la organización se encuentra analizando distintas opciones estratégicas para abordar los desafíos a 2024 que el entorno ha exacerbado, y está dedicando esfuerzos para ampliar su cobertura y continuar brindando la mejor experiencia a sus clientes. BODYTECH contempla como alternativa una inversión de 20.000 millones de pesos para adecuaciones físicas de las sedes, el diseño y los equipos; esperando obtener ventas de 350.000 millones de pesos, que corresponden a 125 mil millones más que en 2021 (Forbes, 2022). Respecto a cantidad de clientes, a nivel regional en estos países, BODYTECH terminó el 2021 con 250.000 afiliados, pero se espera que puedan retomar los 300.000 que tenían antes de la pandemia. (Bodytech, 2022a)

De acuerdo con lo anterior se llevó a cabo un estudio que permite identificar la aproximación que optimice los esfuerzos en el segmento corporativo, logrando el incremento de afiliados a través de estrategias de captación de clientes mediante cuentas corporativas.

El cliente corporativo busca mejorar su salud incrementando así el rendimiento laboral y está motivado por el bienestar corporativo como fuente de crecimiento para la industria de la salud y el fitness. Según la encuesta de Deloitte realizada para el informe “The Corporate Wellness

segment” (Iglesias, 2019) el 44% de los encuestados indicó que entre el 1% y el 5% de sus ingresos anuales totales provienen de clientes corporativos; entre los que consideran que este segmento es una oportunidad de crecimiento, el 22 % estima que los ingresos de los centros Health and Fitness (H&F) provenientes del bienestar corporativo aumentarán entre un 6 % y un 10 % o entre un 26% y un 50% en los próximos tres años. La mayoría de los centros de Health and Fitness (H&F) entrevistados indicaron que Corporate Wellness es una oportunidad para aumentar los ingresos mediante la captación de nuevos clientes. En este contexto, es un segmento con una gran oportunidad de crecimiento a nivel mundial, permitiendo el incremento de sus ingresos totales.

En la actualidad, las empresas están cada vez más preocupadas por la salud y el bienestar de sus empleados, de hecho, se ha creado un plan de acción mundial sobre actividad física 2018-2030 con el objetivo de garantizar que las personas puedan acceder a entornos seguros y propicios, brindar oportunidades para estar activos físicamente en la cotidianidad para mejorar la salud y de esta manera contribuir al desarrollo social, cultural y económico (Organización Panamericana de la Salud, 2019); por lo cual los países deberán hacer inversión en deporte y recreación y así contribuir a lograr muchos de los objetivos de desarrollo sostenible para el 2030; lo cual genera una oportunidad que debe aprovechar BODYTECH dentro de sus servicios para el segmento corporativo.

Adicionalmente, Iglesias (2019) señala que entre las organizaciones multinacionales que afirman ofrecer programas de bienestar, América del Norte es la región más madura, con el 81% de las empresas que los ofrecen, le sigue Europa con un 57%, y el resto de las regiones caen por debajo del 50%, incluidas Asia y América Latina, que son el 45 % y el 40% respectivamente. Afirmando que las 3 prioridades principales para desarrollar un programa de

bienestar son: Mejorar el rendimiento y la productividad, mejorar el compromiso y la moral de los empleados, atraer y retener empleados (Iglesias, 2019)

De acuerdo a lo planteado en las reuniones realizadas con el cliente para el desarrollo de la consultoría, el segmento corporativo para BODYTECH en el año 2019 contribuía entre 18% y 20% del total de sus ingresos, con un promedio de ingresos 29 mil millones por año, con una estructura que dependía del Business to Customer (B2C), generando alianzas a través de convenios corporativos; como efecto de la pandemia por COVID-19 este rubro disminuyó, afectando la participación de este segmento dentro de la compañía pasando a un 6%. Debido a esto, BODYTECH ve la necesidad de entender cómo realizar mejores prácticas y tendencias del exterior para estudiar la viabilidad de incorporarlos como parte de su direccionamiento estratégico, y así robustecer sus servicios a la línea empresarial y generar más visibilidad, logrando incrementar sus clientes y por ende los ingresos, maximizando la demanda, más allá de generar promociones y descuentos.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una propuesta, basada en información del mercado fitness internacional, que permita ampliar el número de clientes que atiende la organización y mejorar la experiencia de servicio que es percibida por los clientes actuales.

Objetivos Específicos

Diagnosticar el mercado fitness internacional desde el segmento corporativo a través de múltiples fuentes de información secundaria, agrupando datos e identificando las dimensiones requeridas para el análisis mediante la metodología establecida.

Proporcionar una herramienta de análisis de información para el segmento corporativo de BODYTECH desde el ámbito Internacional teniendo como referencia USA, España, México, Chile y Perú, utilizando la metodología CRISP-DM (Cross Industry Standard Process for Data Mining) de análisis de datos desarrollada por IBM.

Presentar análisis de la propuesta de valor para el segmento corporativo de BODYTECH, útil desde el enfoque internacional.

Justificación

Este proyecto se enfocó en la construcción y análisis de los datos relacionados con el estudio de mercado del sector fitness para el segmento corporativo en cinco países, España, Chile, Perú, México y Estados Unidos, planteando una idea general del mercado fitness internacional, para el segmento corporativo utilizando la metodología CRISP-DM (Cross Industry Standard Process for Data Mining) de inteligencia de negocios.

A su vez, se realizó una minería de datos a través de fuentes secundarias, haciendo uso de herramientas informáticas, con el propósito de indagar sobre el sector fitness para el segmento corporativo en el ámbito internacional lo cual le permitirá a BODYTECH visualizar las oportunidades de mejora de su estrategia de negocio, especialmente en un nicho de mercado potencial, siendo esta una tendencia en crecimiento para este sector, pues en la actualidad son más las empresas que buscan un entorno saludable para sus empleados, teniendo en cuenta que esto repercute directamente en el clima laboral, salud ocupacional, bienestar y productividad en el trabajo, así como en términos económicos. Adicionalmente desde el ámbito de la sostenibilidad, se contribuye directamente al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en especial el ODS 3 (buena salud y bienestar).

El análisis de mercado usando inteligencia de negocios determina la viabilidad de este proyecto ya que se cuentan con fuentes de información confiables y de calidad, para la toma de decisiones de una forma precisa y gráfica, presentando como herramienta el resultado del análisis por medio de una infografía.

Marco Institucional

Historia y Descripción de la Organización

BODYTECH nace como una idea de grado de Nicolás Loaiza y Gigliola Aycardi, estudiantes del Master Business Administration (MBA) de la Universidad de los Andes en Bogotá, quienes propusieron la idea de cambiar la percepción de gimnasios por centros médico-deportivos con un enfoque en salud con el objetivo que las personas logaran un cuerpo atlético y tonificado, previniendo lesiones y mejorando la salud de sus afiliados.

Los jóvenes buscaron financiación, y en 1997 el Fondo Nacional de Garantías (FNG) les dio su aval, luego con préstamos bancarios, sus ahorros y capital fundan BODYTECH el 14 de julio de 1.997, y su primera sede da apertura el 9 febrero de 1.998 en la carrera séptima con calle 63, en Bogotá, fue constituida como una IPS de primer nivel contando con la prestación de servicios de salud completa. (Bodytech, 2021a)

En el 2012, según la Asociación Internacional de la Salud, Raqueta y Clubes Deportivos (IHRSA), BODYTECH ocupó el puesto número 23 en junio y posteriormente, con la adquisición de la empresa chilena SportLife, ascendió al puesto 15 en el mes de noviembre en esta categoría.

Con más de 21 años de existencia es el club médico deportivo líder en la región con presencia en Colombia, Perú y Chile. Cuenta con más 170 sedes, 300.000 afiliados y alrededor de 4.000 profesionales (Bodytech, 2022b)

Los segmentos de mercado para BODYTECH se asocian a tres líneas de negocio: a) Fitness: Dirigido a personas que desean verse y sentirse mejor, b) Wellness: Para quienes buscan mejorar su salud y bienestar personal y c) Deportistas: Quienes desean un mejor desempeño deportivo.

Objetivos Estratégicos

Los objetivos de la compañía se dividen en tres pilares fundamentales: Acompañar el sueño y la salud del cliente, el crecimiento sostenible y el bienestar y desarrollo del equipo.(Bodytech, 2022b)

Misión

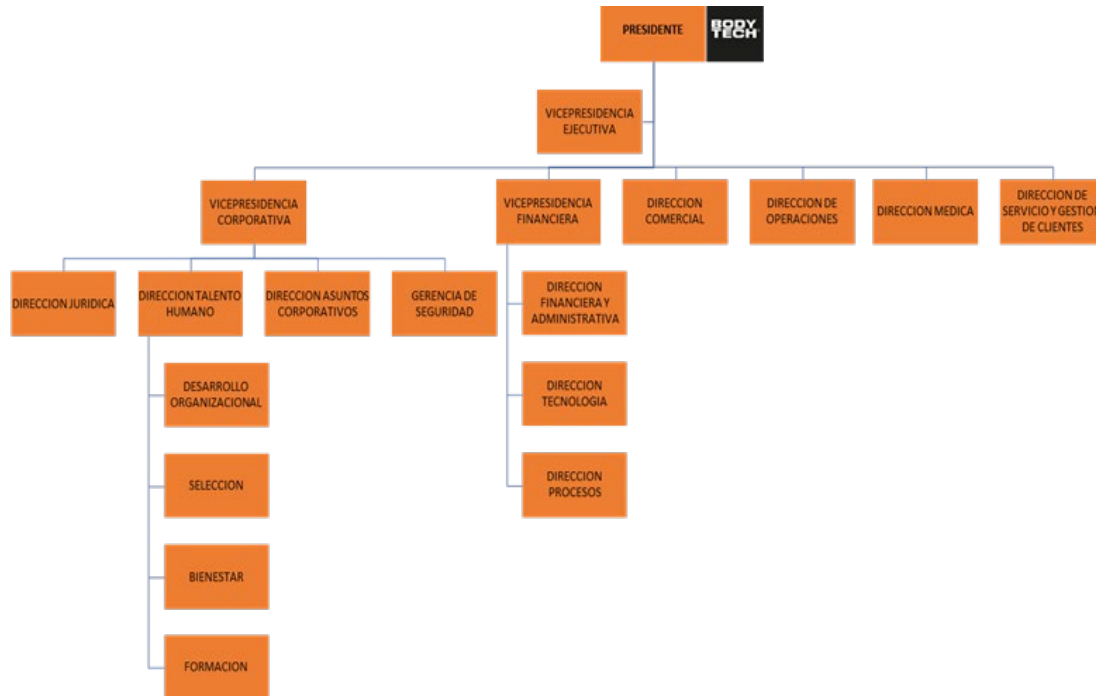
Transformar la vida de nuestros clientes a través del entrenamiento físico, haciendo que se sientan mejor, más fuertes y saludables, mejorando su autoestima y alcanzando sus sueños.(Bodytech, 2022b)

Visión

Ser reconocidos por el cliente y la comunidad por ser el mejor y más profesional club de entrenamiento fitness y Wellness de Latinoamérica.(Bodytech, 2022b)

Organigrama

Figura 1 *Organigrama BODYTECH*



Nota. Organigrama de Bodytech. Adaptado de

www.es.slideshare.net/MONIKHOUSES/bodytech-fundamentos-admon. (Acosta Amaya et al., 2014).

Servicios

Los planes y servicios ofrecidos por BODYTECH son

- Entrenamiento personalizado
- Pilates
- Entrenamiento virtual
- Nutrición virtual
- My coach. Entrena en casa con asesoría

- Personal trainer online. Un entrenador personalizado en vivo
- @ home. BODYTECH va a tu casa.
- Afiliaciones en sedes: Pago por suscripción de acuerdo con las preferencias del cliente.

Sumado a los servicios ofrecidos, en la condición de afiliado también tiene acceso a:

- **Medicina del deporte:** BODYTECH es una IPS de primer nivel vigilada por la Secretaría de Salud. Por lo tanto, se puede acceder a profesionales expertos en medicina del deporte para personas clasificadas con factores de riesgo alto a quienes se les analizan las condiciones y necesidades de cada una con el propósito de mejorar su calidad de vida.(Bodytech, 2021b)
- **Evaluación clínica:** Con el objetivo de conocer la condición física de las aptitudes físicas y posibles riesgos que puede presentar para realizar actividad física.(Bodytech, 2021b)
- **Programa de entrenamiento:** Un fisioterapeuta y un entrenador experto en ejercicio diseñan el programa de entrenamiento basado en los hallazgos de la evaluación, y gustos de los clientes. El entrenador está encargado de hacer acompañamiento.(Bodytech, 2021b)
- Adicionalmente ofrecen clases grupales, clases de spinning, zonas húmedas.
(Bodytech, 2021b)

Marco Conceptual

La línea de negocio fitness es una tendencia que actualmente se encuentra en crecimiento enfocada en mantener unas condiciones de vida saludable, en especial después de los efectos de la pandemia del COVID-19 que afectó financieramente a muchas empresas, generando un retroceso estimado en la facturación de aproximadamente el 40% en todo el mundo según datos de la International Health Racket and Sportclub Association (IHRSA) (2Playbook, 2021) teniendo en cuenta que el segmento fitness se conforma por el sector de los gimnasios, al igual que la alimentación saludable, tecnología, maquinarias, y medicina deportiva. Este es un sector amenazado por los servicios low cost, basados en una política de precios competitiva, así mismo que los servicios online y virtuales de entrenamiento que se prestan alrededor del mundo, como tendencias del sector.

Actualmente las tendencias mundiales para el sector fitness según datos de la American College of Sports Medicine (ACSM) se observan en la figura 2, donde se tienen en cuenta los cambios provocados por causa de la pandemia del COVID-19, evidenciando que el entrenamiento en línea esta como primera tendencia, gracias al apoyo de las de las nuevas tecnologías, y preferencia de actividades al aire libre como consecuencia de las restricciones de bioseguridad asociadas a la pandemia.

Figura 2 *Las 20 principales tendencias mundiales de fitness para 2021*

TENDENCIAS FITNESS 2021 (ACMS)	
1	Entrenamiento online
2	Tecnología wearable
3	Entrenamiento con el peso corporal
4	Actividades al aire libre
5	Entrenamiento de alta intensidad por intervalos (HIIT)
6	Entrenamiento virtual
7	El ejercicio es medicina
8	Entrenamiento de fuerza con peso libre
9	Programas de fitness para adultos mayores
10	Entrenamiento personal
11	Coaching en salud y bienestar
12	Aplicaciones móviles (apps) para hacer ejercicio
13	Personal de entrenamiento certificado
14	Entrenamiento funcional
15	Yoga
16	Ejercicio para adelgazar
17	Entrenamiento en grupo
18	Estilo de vida como medicina
19	Formación académica para los profesionales del fitness
20	Medición de resultados

Nota. Los datos representan las tendencias mundiales para el sector fitness para el año 2021. (Thompson, 2021)

Propuesta de Valor

Este concepto se enmarca en la estrategia empresarial de Michael Porter quien define cómo elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades para brindar una mezcla única de valor, cuya teoría señala qué tipo de valor creará una empresa para sus clientes. "Encontrar una propuesta de valor única suele implicar una nueva forma de segmentar el mercado. A menudo, una propuesta de valor novedosa amplía el mercado. Competitiveness & Harvard Business School, 2019)

Kaplan y Norton refieren que "la estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada para el cliente; "satisfacer a los clientes es la fuente de la creación de valor sostenible". (Kaplan & Norton, 2004)

Una propuesta de valor aporta a la organización una mejor atención al cliente de manera original y diferente; que garantiza un beneficio que va más allá de las características físicas del producto pues implica la utilidad que le genera al cliente como los beneficios emocionales, de estado y de autorrealización que se obtendrán del consumo lo que implica la creación de una relación a largo plazo reduciendo los costos de transacción o la posibilidad de ingresar a nuevos mercados, siendo útil para dirigir el proceso de diseño y renovar los productos o servicios existentes en respuesta a las necesidades del mercado (Barnes, 2009; Sligman, 2019)

Planeación Estratégica

En el mundo de los negocios la planeación estratégica se utiliza para lograr una organización competitiva y rentable, importante para conseguir una buena administración, obteniendo como resultado poder elegir alternativas y suponiendo un compromiso con ciertos

mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos, contrarios con otros cursos de acción menos deseables (David, 2003).

Formular una declaración de visión es el primer paso en la planeación estratégica y precede a la declaración de la misión, integrada por conceptos como objetivos, estrategias, presupuesto, evaluación de resultados y retroalimentación.

Según Alfredo Luna González en su libro *Administración estratégica* argumenta que la planeación estratégica “es el proceso de decidir sobre la misión, visión, valores, objetivos, y estrategias de una organización sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que definen la integración y coordinación de estos recursos, así como los programas, presupuestos y procedimientos requeridos, al considerar a la empresa como una entidad total en mediano y largo plazo” (Luna-González, 2014)

Por otra parte los aportes de Peter Drucker fueron fundamentales para definir la planeación estratégica, pues en 1954 precisó la administración por objetivos y posteriormente afirmó que “Es el proceso continuo, basado en el conocimiento del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado” por lo cual se puede definir que en este proceso es indispensable conocer las condiciones del entorno y analizar las características internas (Chiavenato & Sapiro, 2017)

Análisis PESTEL

Esta metodología, se utiliza con la intención de describir el entorno externo a través de factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales como se muestran en la figura 3, con el objetivo de identificar las oportunidades para minimizar las amenazas referentes al sector. (Morrison, 2012)

Según el libro El análisis PESTEL de Steffens G, refiere que este modelo fue propuesto bajo el nombre de Macroenvironmental Analysis for Strategic Management, su propósito es focalizar los elementos que conforman aspectos más relevantes del entorno, aunque esto no siempre fue así, ya que la obra Scanning the Business Environment señala que el origen del análisis PESTEL fue propuesto por Aguilar en 1967, donde el modelo se conoció por «ETPS», lo que corresponde a los factores de economía, tecnología, política y socioculturales. Con el tiempo, fue perfeccionado apareciendo diferentes ampliaciones al modelo inicial como el «PEST», el «ESTEP» o incluso el «STEEPLE». A la fecha, se mantienen las variables suplementarias «ecología» y «legal», terminando en la denominación PESTEL como es conocida actualmente (Aguilar, 1967; Steffens, 2016). Factores políticos, económicos, sociales o socioculturales, tecnológicos, ambientales, y legales evaluadas según el análisis explicado en blog Marketing Theories. (Anon, 2016)

Figura 3

Las 6 Variables del Análisis PESTEL



Nota. La figura representa las variables que conforman el análisis PESTEL. Adaptado de <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>. (EAE Business School, 2022)

Business to Business o B2B

Como resultado de las tendencias actuales de los canales de comercialización y la renovación de los mecanismos de mercadeo, las organizaciones implementan nuevas estrategias de marketing buscando una óptima segmentación de mercado acorde a los perfiles de sus clientes. Por lo tanto, es importante abordar las categorías de segmentación de mercado Business to Consumer (B2C) y en específico el segmento Business to Business (B2B),

las cuales se diferencian por los tipos de público y problemáticas de cada uno, como se indica en la tabla 1.

Business to Business o (B2B) se aplica en aquellas empresas que quieren comercializar sus bienes o servicios exclusivamente con otras entidades y no a los consumidores, de manera contraria sucede con la segmentación del mercado (B2C) Business to Customer se aplica a aquellas empresas que prefieren comercializar sus bienes o servicios directamente con sus consumidores.

En este sentido, Business to Business describe las transacciones comerciales entre empresas, como entre fabricante y mayorista, o entre mayorista y minorista (Iankova et al., 2019). Definiendo el término B2B como “La práctica de individuos y organizaciones, incluyendo negocios comerciales, instituciones gubernamentales, que facilita la compra y recompra de sus productos o servicios a otras organizaciones y o instituciones”. (Saeed, 2012)

Tabla 1: Diferencias entre marketing B2B y B2C.

(B2B) Business to Business	(B2C) Business to customer
Dirigido a intermediarios	Dirigido al usuario final
Relación bidireccional	Relación unidireccional
Pequeño número de clientes	Gran número de clientes
Compradores alcanzados a través de medios especializados	Compradores alcanzados a través de los medios de comunicación

Oferta de productos relativamente compleja	Oferta de productos simple
La compra nunca es por impulso	La compra puede ser por impulso
Marketing para educar	Marketing para convencer

Tabla de elaboración propia.

El comercio electrónico entre empresas Business to Business, también conocida como transacciones empresariales no presenciales van desde el uso de mercados electrónicos hasta la propia integración de internet en la cadena de valor, siendo esto una gran oportunidad para muchas empresas y trayendo como beneficio la disminución de costos de ventas y mejora de los tiempos para llegar a los mercados. (López-Pinto Ruiz et al., 2008; Mesa Holguín, 2012)

Sector Fitness

La práctica fitness nace en Estados Unidos a finales del siglo XX, propuesta a la demanda de productos asociados a un estilo de vida activo y saludable como respuesta a enfermedades subyacentes del sedentarismo, estrés, obesidad, depresión, flacidez, debilidad de carácter, entre otras. Posteriormente se producen innovaciones en técnicas corporales y la incursión de profesiones como el instructor fitness o personal trainer; además de la incorporación de técnicas en la administración de la cultura organizacional. El auge del culto al cuerpo se puede considerar uno de los principales factores que han impulsado la multiplicación de los gimnasios, pasando del concepto de lugar de ocio a un lugar para realizar deporte (Landa, 2016; Martínez Guirao, 2004; Nogués-Pedregal et al., 2004).

Inicialmente los gimnasios se orientaron en el culturismo enfocándose únicamente en el trabajo del cuerpo debido al ejercicio físico; fue en los 80's cuando comienzan a tener presencia masiva y en la década siguiente se involucran actividades de aeróbicos, con el tiempo se incorporan nuevas actividades asociadas al concepto de belleza, imagen y salud; convirtiéndose así en espacios competitivos, por lo que se vieron obligados a permanecer en una constante actualización en infraestructura y servicios.

Para el año 2019 según datos de IHRSA, antes del impacto por la pandemia del COVID-19 ya existían más de 210.000 clubes fitness en el mundo generando ingresos de aproximadamente 96 mil millones de dólares y más de 184 millones de clientes siendo Estados Unidos quien lidera el mercado, seguido de Europa.(M. L-E., 2021).

CRISP-DM: Metodología para el Desarrollo de Proyectos en Minería de datos

Cross Industry Standard Process for Data Mining es un modelo analítico, estándar y abierto de abstracción para realizar minería de datos. Este modelo consiste en un conjunto de tareas organizadas de manera jerárquica, que consta de cuatro niveles de abstracción distribuidas en seis fases, de procesos generales a específicos para la minería de datos.

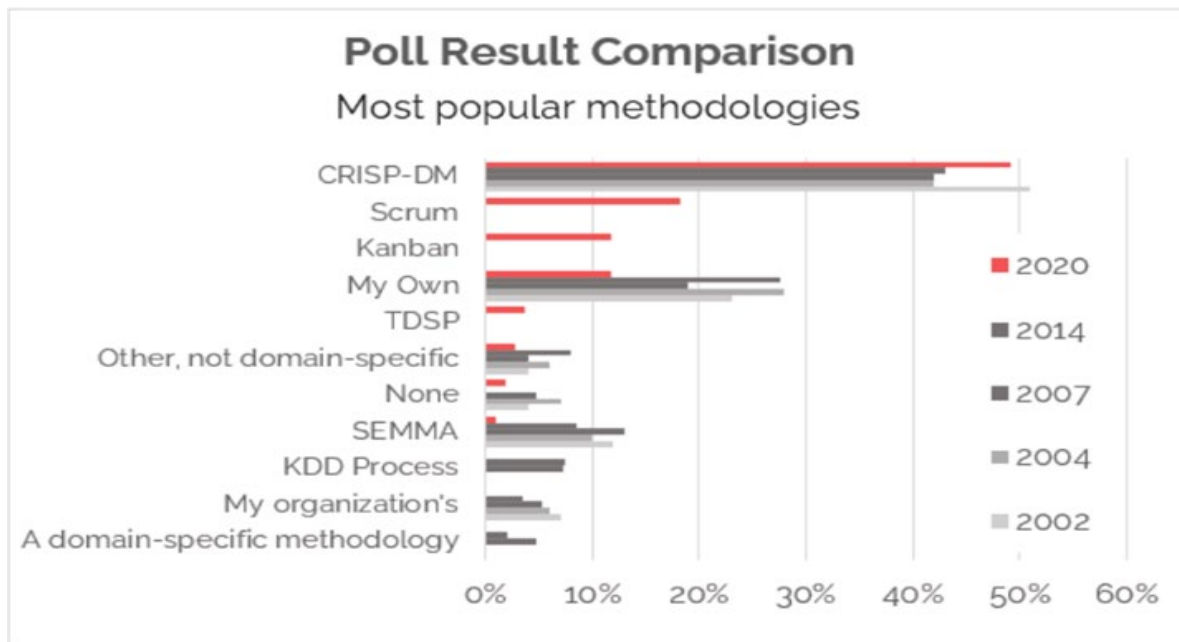
Esta metodología ha tenido el apoyo en diversas empresas, como se muestra en la figura 4, donde se refleja que es la principal metodología utilizada de acuerdo con la percepción de voto de los encuestados de acuerdo con Data Science Process Alliance sigue siendo la metodología más utilizada comparada con otras como Scrum, Kanban siendo estas más nuevas en la industria con porcentajes de uso inferiores a la metodología CRISP-DM.

La metodología CRISP-DM durante los últimos 20 años es la metodología preferida en el desarrollo de los proyectos de ciencia de datos, debido a su modelo y ciclo de proceso donde comprende diferentes aspectos como son datos, negocio, preparación, implementación y

resultado final de los datos, donde la minería de datos y el análisis posterior son los determinantes para obtener resultados positivos de la consultoría.

Figura 4

Encuesta comparativa durante los últimos 20 sobre la metodología del uso de datos más usada en proyectos



Nota. Adaptado de Most Popular Framework for Executing Data Science Projects
<https://www.datascience-pm.com/crisp-dm-still-most-popular/>(Jeff Saltz, 2022)

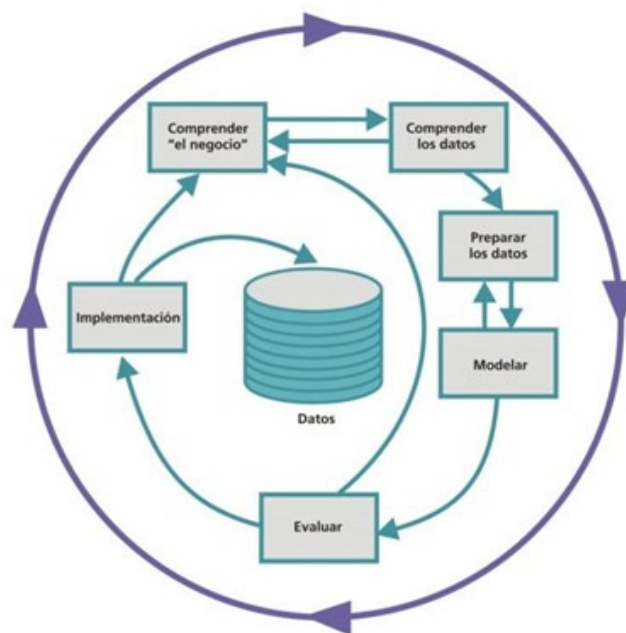
Ciclo de Vida del proyecto de minería de datos

Como metodología CRISP-DM incluye las fases standard más utilizadas de un proyecto, las cuales contienen las tareas requeridas en cada fase.

Como modelo de proceso, CRISP-DM ofrece un diseño multifuncional el cual le permite adaptación a la mayoría de los requerimientos de las empresas debido a su estructuración sencilla y orientada al negocio y orientada a los procesos normales de la empresa.

Figura 5

Ciclo de procesos para el modelo CRISP- DM



Nota. Método para el análisis del mercado internacional en el sector fitness segmento corporativo internacional Adaptado de Conceptos básicos de la ayuda de CRISP-DM. Adaptado de <https://www.ibm.com/docs/es/spss-modeler/saas?topic=dm-crisp-help-overview>(Copyright IBM Corporation 1994, 2022)

Fases De Procesos Para Minería De Datos

El ciclo de un proyecto de minería de datos consiste en seis fases como se observa en la figura 6, entre las que existe una dependencia, al igual que los resultados, al finalizar la tarea de cada fase se requiere comprobar su impacto en el resto para mantener la coherencia del proceso.

Figura 6 Fases de Modelo CRISP-DM



Nota. Diagrama de procesos Incluyendo actividades y entregables, aplicados para el análisis del mercado internacional en el sector fitness segmento corporativo internacional. Adaptado de Conceptos básicos de ayuda de CRISP-DM. (Copyright IBM Corporation 1994, 2022)

Fase de comprensión del negocio o el problema

Fase de entendimiento del problema, comprensión de los objetivos y requerimientos del proyecto desde la perspectiva empresarial con el fin de convertirlos en objetivos técnicos y en

un plan de proyecto, para así obtener una mejor visualización de la necesidad de información durante la comprensión del negocio fitness considerándose la fase más importante. Respecto a la minería de datos, es relevante fortalecer la investigación y construcción de una base de datos donde la empresa tenga entendimiento de la data externa o la data de la competencia y comprender los datos a un nivel macro para así poder transformar las siguientes fases en resultados o buenas prácticas dentro de la compañía. De acuerdo con la guía de CRISP-DM de IBM SPSS Modeler, herramienta de pago de software para realizar la minería de datos desarrollada por IBM, cuya metodología CRISP-DM tiene unos requerimientos para alcanzar el objetivo de la comprensión del negocio como son: Lista de tareas, comenzar una recopilación de la información acerca de la situación comercial actual, registrar los objetivos comerciales específicos que decidan los gerentes y llegar a un consenso de los criterios que utilizarán para determinar el rendimiento del proceso de minería de datos desde una perspectiva comercial para optimizar los procesos. (IBM SPSS Modeler, 2021).

Fase de Comprensión de los datos

Tiene como finalidad entender la metodología de recolección de los datos.

Fase de preparación de los datos

Corresponde a la recolección de datos, construcción de dataset con la información suministrada en la comprensión de datos con una posterior limpieza de estos, donde se analiza y verifica las fuentes para finalmente realizar una estructura donde se efectúa la segmentación y definición de datos a utilizar en el modelo.

Fase de Modelado

Es la aplicación de técnicas de modelado o de Data Warehouse. Esta fase se refiere al tipo de modelo a ser utilizado de acuerdo con la necesidad del negocio debidamente alineado con los objetivos que se subdividen en técnica de modelado, construcción del modelo y por último la evaluación del modelo.

Fase de Evaluación

Corresponde a la valoración de la escogencia de los modelos anteriores y la toma de decisión respecto a si realmente son útiles en el proceso. Esta etapa se refiere a la evaluación y definición de los criterios de aceptación del proyecto considerando oportunidades de mejora, lineamiento y corrección en la entrada de los datos. Sus subdivisiones son: Evaluar resultados, proceso de revisión, determinación de los pasos siguientes.

Fase de Implementación

Es la divulgación de los modelos anteriormente escogidos y evaluados. Esta es la última fase del proyecto, en donde el modelo es llevado a producción como propuesta de valor al negocio. Cuyas subdivisiones consisten en realizar el plan de divulgación o implementación, plan de monitoreo y mantenimiento, la presentación del informe final, y por último revisión del proyecto.

Diseño Metodológico de la Consultoría

La metodología aplicada en esta consultoría fue desde un enfoque cuantitativo, mediante la búsqueda y utilización de fuentes secundarias. Entendiendo la metodología como un conjunto de aspectos operativos del proceso investigativo indispensables en la realización de un estudio.

Este modelo de investigación cuantitativo tiene como objetivo realizar un análisis de datos utilizando un esquema general del proceso de investigación que contempla el planteamiento del problema, planeación, recopilación de información, procesamiento de datos para la generación de resultados, posteriormente llegar a una explicación o interpretación, comunicación de resultados y solución de un problema (Bernal Torres, 2016).

El análisis del problema se obtuvo gracias a la información recolectada, con el fin de obtener la propuesta de valor para el segmento corporativo requerido por BODYTECH. En función de los objetivos definidos inicialmente se consultaron fuentes formales y confiables donde se planteó examinar distintas alternativas, en términos operacionales, estratégicos, de ventas y servicios, para así ampliar el número de clientes que atiende la organización y mejorar la experiencia de servicio percibido por los clientes actuales.

En atención a esta modalidad el estudio se desarrolló en dos fases, inicialmente se realizó un proceso de validación que permite evaluar inicialmente si la propuesta de consultoría a través de la metodología CRISP-DM es clara, comprensible, apropiada, objetiva, suficiente, coherente, y pertinente, aplicando una escala tipo Likert para validarlo a través de 8 jueces quienes son profesionales, estudiantes de Maestría de la Universidad EAN; algunos de ellos cursando la opción de consultoría para BODYTECH. Posteriormente se realiza la validación de

V de AIKEN, un coeficiente que permite cuantificar la relevancia de los ítems respecto a un dominio de contenido a partir de las valoraciones de jueces.

Para la obtención de la información se creó una encuesta estructurada usando Google Forms, que consta de nueve criterios y su propósito es la recolección de información para el desarrollo de la investigación. De las preguntas formuladas, en la tabla 2 se pueden documentar del resultado que dieron los evaluadores para este tipo de metodología.

Tabla 2 Valoración de indicadores V de Aiken para uso de CRISP-DM

Indicadores	Criterios Cuestiones para la realización la Consultoría	Item	V de Aiken	Promedio V de Aiken
CLARIDAD	Esta formulada la consultoría con el lenguaje adecuado	¿Las fuentes utilizadas aportan datos precisos y claros para realizar la medición y evaluación de tendencias requeridas?	0,813	0.826
OBJETIVIDAD	Esta formulada de acuerdo con los objetivos establecidos	Considera que la información incluida en la base de datos (países, # de gimnasios, información financiera, y demás incluidos) es apropiada para la medición?	0,813	
ACTUALIDAD	La propuesta es adecuada con el avance de la ciencia y la tecnología	¿Considera que usar como referencia datos del año 2021 es adecuado para medir las tendencias actuales?	0,813	

SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad establecidos	¿Considera que el tamaño de la muestra es el adecuado?	0,875	
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la metodología seleccionada	¿Considera que diagnosticar el mercado fitness internacional a partir de fuentes secundarias permitirá definir las tendencias del mercado?	0,688	
CONSISTENCIA	La consultoría debe dar resultados tangibles, concretos, específicos y congruentes en términos establecidos	¿Considera que los productos propuestos (24 horas, streaming, entrenamiento personalizado, app, boutique, entre otros) son adecuados para la medición?	0,813	
COHERENCIA	Existe coherencia entre los indicadores y las dimensiones	¿El instrumento tiene coherencia con los datos y evaluación de mercado fitness internacional?	0,875	
METODOLOGÍA	Responde al propósito del trabajo	Considera que con la metodología CRISP-DM de análisis de datos propuesta se pueden definir mejores	0,813	

		prácticas y tendencias del exterior para estudiar la viabilidad e incorporarlos como parte del direccionamiento estratégico, y así robustecer los servicios a la línea empresarial		
PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación	¿Considera que el instrumento es adecuado para la evaluación del mercado fitness internacional?	0,938	

La tabla 2 muestra la valoración de los criterios seleccionados para la validación V de Aiken de la metodología CRISP-DM. Los datos fueron elaboración propia de acuerdo con los resultados de la encuesta implementada a jueces expertos.

El promedio V de Aiken corresponde a 0.826, de acuerdo con los resultados obtenidos y con la retroalimentación de los expertos evaluadores se identificaron aspectos susceptibles a mejorar, que pueden ayudar a cubrir con mayor eficiencia los objetivos para el desarrollo de la propuesta de valor, tomándose como válidos los valores que sean mayores o iguales a 0.80.

Según el coeficiente V-de Aiken se encuentra que el criterio de intencionalidad, respecto a sí considera que diagnosticar el mercado fitness internacional a partir de fuentes secundarias permite definir las tendencias del mercado, fue el menor valor obtenido con 0.6875, sin embargo no es posible realizar el estudio bajo otro tipo de fuentes ya que se está realizando en un mercado internacional para el cual es necesario acceder a fuentes primarias, pero lo anterior es compensado con el aspecto de claridad teniendo en cuenta que las fuentes utilizadas aportan datos precisos y claros para realizar la medición y evaluación de tendencias requeridas. En consecuencia, se determina que la metodología es apta para aplicar para el desarrollo del proyecto pues los demás criterios fueron validados por los jueces.

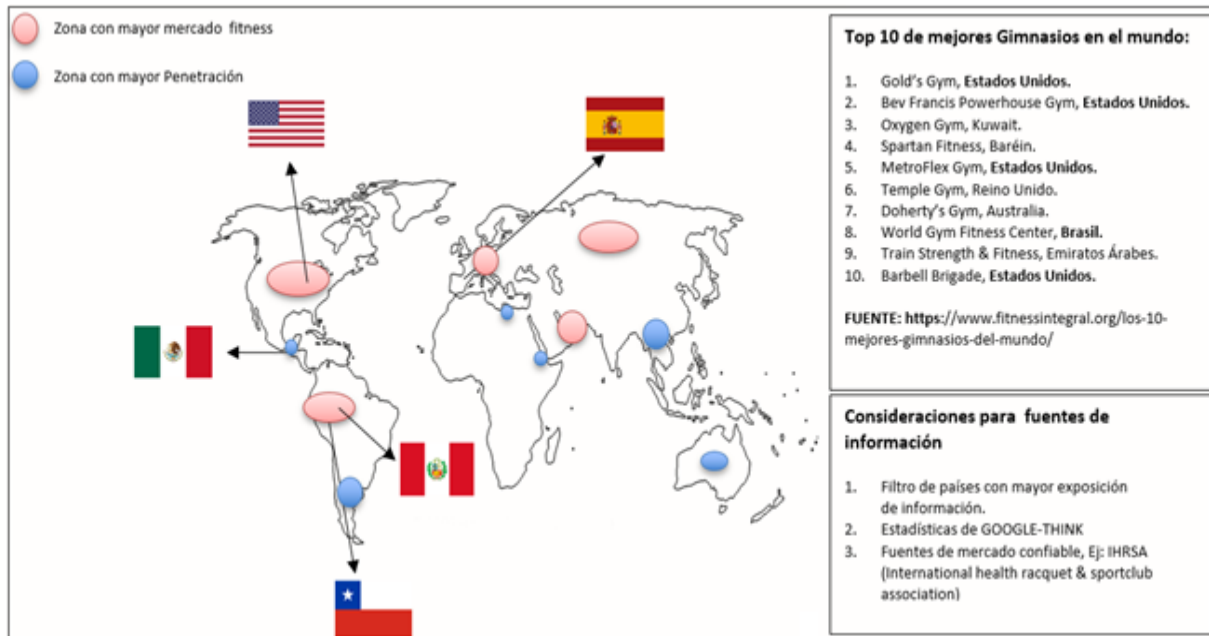
Para la segunda fase del proyecto y atendiendo los resultados de la validación, se realiza una revisión de fuentes secundarias, desarrollada a través de la metodología analítica de datos CRISP-DM para el progreso de un proyecto en minería de datos, el cual se compone de un conjunto de tareas organizadas de manera jerárquica categorizadas en cuatro niveles de abstracción, distribuidas en seis fases de procesos que incluyen prácticas para realizar un tablero de control.

En la fase de comprensión del negocio o el problema, desde la perspectiva empresarial se desarrolla con el fin de convertirlos en objetivos técnicos y en un plan de proyecto para así obtener una mejor visualización de la necesidad de información del negocio BODYTECH, se realizó la identificación del top 10 de los gimnasios para el análisis por cada uno de los países sugeridos por el cliente, como se evidencia en la figura 7; posteriormente se realizó la

clasificación según el tipo de negocio de las empresas y finalmente se realizaron las consideraciones para fuentes de información.

Figura 7

Panorama global del mercado fitness



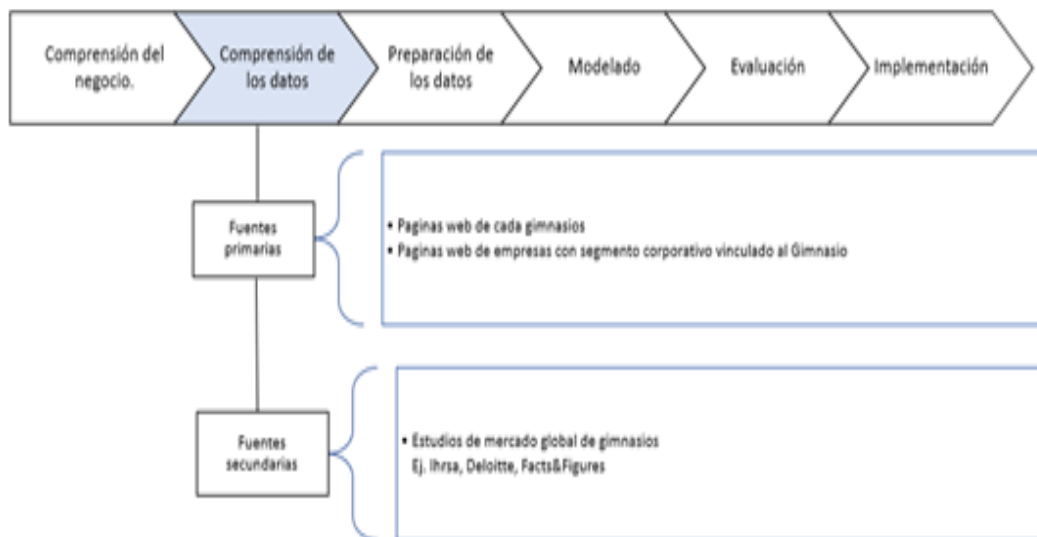
Nota. Mapa de calor evidenciando el top diez de los mejores gimnasios: Estados Unidos, Australia, Reino Unido y países del Medio oriente; adicional se complementó el estudio mediante fuentes de información como son IHRSA (International health racquet & sportclub association). Tomado de <https://www.fitnessintegral.org/los-10-mejores-gimnasios-del-mundo/>(Fitness Integral, 2022)

Posteriormente, como se muestra en la figura 8 se llevó a cabo la fase de comprensión de datos, en el caso puntual de la consultoría se realizó mediante fuentes de información secundarias que son todos los datos recolectados mediante las páginas WEB de cada

gimnasio y los estudios de mercado global de empresas dedicadas a la trazabilidad del negocio de los gimnasios.

En la fase de preparación de los datos, se creó la construcción de dataset con la información suministrada anteriormente, con una posterior limpieza de datos donde se analizan y verifican las fuentes; por último, se realiza una estructura de datos donde se realiza la segmentación y definición de datos a utilizar como se evidencia en la figura 9 y 10.

Figura 8 *Fase de comprensión de los datos para BODYTECH*

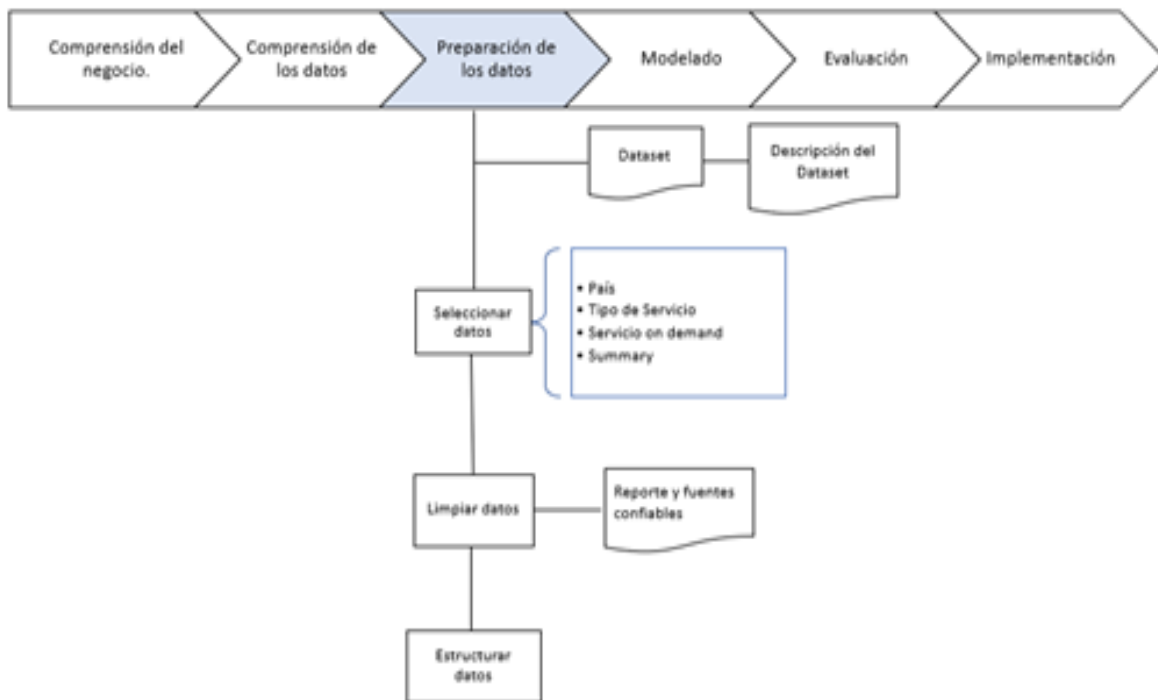


Nota. De acuerdo con las fases consideradas para la aplicación de la metodología de data mining CRISP-DM para el análisis de la información correspondiente a los gimnasios del segmento corporativo internacional para la consultoría realizada a el gimnasio BODYTECH.

<https://oa.upm.es/1946/> (Gallardo Arancibia, 2009)

Figura 9

Fase de preparación de datos para BODYTECH



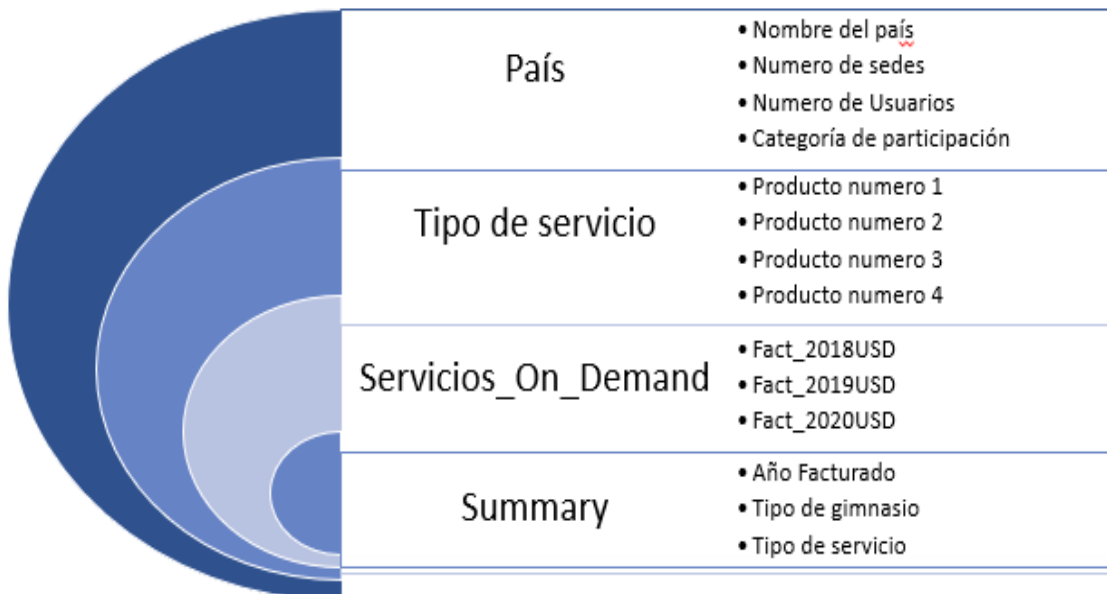
Nota. La figura muestra las fases consideradas para la aplicación de la metodología de data mining CRISP-DM requeridas durante el análisis de la información obtenida de los gimnasios del segmento corporativo internacional para la consultoría realizada a el gimnasio BODYTECH. Tomado de <https://oa.upm.es/1946/> (Gallardo Arancibia, 2009)

Se procedió con la aplicación de Data Warehouse para evaluar el modelo, se efectuó la revisión de los parámetros elegidos para realizar la posterior implementación del modelo seleccionado y despliegue de este, y así utilizar el modelo construido. Para facilitar su uso se

implementó la creación de un archivo Power BI (Business Intelligence) como una herramienta interactiva a través de tableros de control que permiten a los usuarios monitorear en tiempo real la información obtenida.

Figura 10

Segmentación de datos



Nota. Se representa la estructura lógica diseñada para la segmentación de los datos adaptado de *Guía de aplicaciones de IBM SPSS Modeler*.(IBM SPSS Modeler, 2021)

Diagnóstico Organizacional

Antecedentes

Al comienzo de la pandemia por el COVID-19, los gimnasios fueron afectados por efecto de las cuarentenas, especialmente en Latinoamérica que impuso restricciones más largas comparadas con el resto del mundo, convirtiéndose en uno de los sectores más vulnerables.

El crecimiento en la industria retornó a pesar del cierre obligatorio de los gimnasios por la pandemia. Debido a esto, el sector sufrió un retroceso del 40% por las diferentes restricciones gubernamentales e impulsó el incremento de las ofertas digitales, permitiendo la recuperación en una industria que genera USD \$91.220 millones de dólares al año al Producto Interno Bruto (PIB) mundial de acuerdo con el último informe de Deloitte en colaboración con International Health, Racquet and Sportsclub Association (IHRSA) (Smith, 2022)

Por lo tanto, este análisis pudo identificar la importancia en la correlación tanto de los consumidores, como la estructura física de los gimnasios, a su vez la calidad de la instrucción en las rutinas y la oferta in situ haciéndolos esenciales; determinando pues que, durante estos dos años, nada sustituye la experiencia del servicio presencial. Al respecto, según datos del informe IHRSA 2022, Colombia experimentó un repunte de antiguos afiliados que regresaron de hasta el 20% a las instalaciones después del 1 de mayo de 2022 al eliminarse el uso obligatorio del tapabocas como se evidencia en la figura 11. (Barona, 2022a)

En países como Chile y Perú algunas sedes de BODYTECH se vieron obligados a cerrar debido a la disminución de la actividad física de los clientes a causa de la disminución en ingresos de los hogares como efecto de la recesión económica. (Barona, 2022b)

El segmento corporativo para BODYTECH durante el año 2019 se enfocó en una estructura que dependía del B2C generando alianzas a través de convenios corporativos, como efecto del COVID-19 este rubro disminuyó afectando la participación del segmento dentro de la compañía; sin embargo, BODYTECH implementó estrategias velando por el bienestar y la salud de las personas a través del ejercicio, ampliando su cobertura en más ciudades del país; consolidándose como una de las cadenas fitness más relevantes ofreciendo en sus sedes

servicios de salud destacando la evaluación clínica, diseño del programa de entrenamiento personalizado, fisioterapia y herramientas tecnológicas innovadoras como la App BODYTECH con planes de entrenamiento alimentados por una base de más de 1.000 ejercicios en video, la cual los usuarios pueden utilizar no solo en el gimnasio sino fuera de él.(Barona, 2022b)

Otro de los mecanismos que BODYTECH ofrece a sus afiliados para tomar el servicio en sus sedes, es la variedad de sesiones grupales entre las que se destacan: Bodycombat, Bodypump, aeróbicos, step, rumba, pilates mat o piso, además de entrenamientos tipo militar, así como indoor cycling, zonas húmedas, cafetería tipo lounge y consultorios de medicina deportiva y fisioterapia, ofreciendo así a los clientes una completa experiencia de entrenamiento, salud y bienestar.(Barona, 2022b)

Figura 11 Comportamiento de los gimnasios Bodytech en el año 2022



Nota. La figura muestra el comportamiento de los clientes en los gimnasios Bodytech comparado con la pandemia del Covid-19 respecto a la ocupación, pagos, y uso de tapabocas.

Adaptado de <https://www.larepublica.co/empresas/crecen-20-usuarios-de-gimnasios-con-levantamiento-de-la-exigencia-de-tapabocas-3368055> (la Republica, 2022)

Adicionalmente, como parte de su estrategia de expansión BODYTECH diseñó tres programas médicos especializados, reforzando su programa de rehabilitación osteomuscular y programas de salud relacionados con el manejo del sobrepeso y las enfermedades coronarias, los cuales se asocian al manejo y prevención de los efectos del COVID-19.

Por consiguiente, se requirió la modificación del comportamiento de las personas respecto al distanciamiento social y las medidas de bioseguridad, el modelo de negocio de la industria fitness debió ser reevaluado; además, de verse amenazados por la expansión de las cadenas low cost, explorando un nuevo nicho de mercado con un modelo virtual para que los usuarios puedan obtener su entrenamiento sin salir de casa, haciendo indispensable la estructuración de áreas de innovación y desarrollo que permiten diseñar servicios diferenciadores para lo cual también existen productos sustitutos como plataformas virtuales, o Fitpal, entrenamiento híbrido que reúne elementos de entrenamiento personal y en línea para ofrecer a los usuarios.

Con relación al segmento corporativo, el servicio fitness ofrece programas para la salud mental y emocional, programas de telemedicina, bienestar financiero, dispositivos de monitoreo, y pasaporte COVID; ante estas posibilidades que se abren a la industria fitness en este segmento, enfocados también en las grandes y medianas empresas de Colombia siendo aproximadamente 28.251 en lo que va del año 2022. Lo anterior favorece a las organizaciones para reducir el ausentismo laboral, aumenta el bienestar, la salud y la motivación de los empleados; en cuanto a la disminución del estrés, mejora la memoria y concentración de los trabajadores, incremento de la productividad laboral; disminuyendo los costos económicos de las empresas, pues si un empleado está sano, el número de incapacidades se verá reducido.

Cabe destacar que, es una ventaja competitiva que BODYTECH debe aprovechar, pues en la actualidad la responsabilidad social en las empresas ha provocado que estas replanteen su responsabilidad integral; resaltando en estimular a sus empleados en mantenerse en forma y saludables, por lo cual son cada vez más las empresas que realizan inversiones en la salud de sus empleados asumiendo este costo como una inversión que añade valor, mejora el proceso

de producción, genera fidelización de los empleados, reduciendo gastos médicos e incrementando la satisfacción.

Análisis de Entorno Externo del Sector Fitness en Colombia

Al realizar un análisis para examinar el entorno externo en el que BODYTECH desarrollo su estrategia, se procuró entender el crecimiento o descenso del sector, la posición competitiva, identificando su potencial a través del análisis PESTEL, que resulta útil para identificar y anticiparse a las necesidades del sector; de acuerdo con los factores descritos en la tabla 3, en donde cada factor es categorizado como una oportunidad o amenaza, y se correlaciona con datos cuantitativos o estadísticos respecto al impacto de cada factor en el entorno colombiano.

Adicionalmente se realizó el modelo propuesto por Michael Porter “las cinco fuerzas”, por medio del análisis se revisó cómo afecta el desarrollo y sostenimiento de BODYTECH el poder de negociación de los proveedores, el poder de compra de los clientes, la entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad de la industria.

Análisis PESTEL

Desde la planeación estratégica se pretende generar la importancia de esta como una herramienta que permite ejecutar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, en el caso puntual, para un sector que fue de los principales afectados tras la pandemia del COVID 19, lo cual le permite a la organización determinar los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos propuestos y estar preparados para un entorno cambiante y así obtener una mayor ventaja competitiva y poder lograr un mayor crecimiento, atendiendo las oportunidades y amenazas identificadas.

Tabla 3 Análisis PESTEL para el sector fitness en Colombia.

	FACTOR	OPORTUNIDAD	AMENAZA	FUENTE	DATOS ESTADÍSTICOS
P	Estabilidad del Gobierno Colombiano dentro de un marco político democrático y estable		X		La favorabilidad del presidente Gustavo Petro pasó del 54 al 44 % entre octubre y febrero, según resultados de la encuesta Pulso País, de la firma Datexco
	La Política Pública del Deporte en Colombia reconoce al deporte, la recreación y la actividad física y el aprovechamiento del tiempo libre como elementos fundamentales	X		MINDEPORTE	El presupuesto para 2023 al Ministerio del Deporte es de

<p>en la transformación del tejido social y la Paz en Colombia</p>				<p>\$946.763.750.815 según Resolución 001 de 5 enero de 2023</p>
<p>Reforma al Sistema de Salud que tiene por objetivo principal la representación del afiliado garantizando su acceso al servicio de salud de manera integral</p>	<p>X</p>		<p>MINSALUD</p>	
<p>El artículo 52 de la Constitución Política de Colombia reconoce el derecho que tienen todos los colombianos a la recreación, el deporte y al aprovechamiento del tiempo libre</p>	<p>X</p>		<p>Constitución Política de Colombia</p>	
<p>Formalizar la unión de los sectores empresariales y gobierno en lucha de la obesidad, con el fin de promover el</p>	<p>X</p>		<p>Organización Panamericana de la salud-OPS</p>	<p>Según la Encuesta Nacional de Salud Nutricional de 2015, las</p>

	desarrollo de políticas públicas y de leyes que fomenten la actividad física				personas con exceso de peso en Colombia, es del 56,4 %
E	En el 2021, el IPC en Colombia correspondió a 5,62% del cual el sector salud fue de 3,98% que disminuyó comparado al año 2020	X		DANE	De acuerdo con estadísticas de la CEPAL, el crecimiento económico por países a 2022 es: Venezuela (12,0%), Colombia (8,0%), Uruguay (5,4%), Argentina (4,9%), Bolivia (3,5%), Brasil (2,9%), Ecuador (2,7%),

					Perú (2,7%), Chile (2,3%) y Paraguay (-0,3%).
	Para el año 2021, el gasto de los hogares en bienestar fue de 5,8 B de pesos, y se destinó el 5,5% en Gimnasios	X		DANE	
S	De acuerdo con el Ministerio de Salud, la tendencia en Colombia de sobrepeso en hombres es del 39% y para mujeres es del 59% entre edades de 18 a 64 años, según la Encuesta Nacional de Salud Nutricional.			MINSALUD	Los departamentos con índices más altos de sobrepeso según resultados de la Encuesta Nacional de Salud Nutricional son Amazonas (72,4%), San Andrés y Providencia (65,6%), Vichada (65,3

					%), Guainía (64,1 % y Meta (61,8 %).
	Se promedia que el 70% de las muertes a nivel mundial se deben a enfermedades no transmisibles, y se pronostica un aumento de estas, debido a esto, surge un mayor interés de la población por generar hábitos de vida saludable.	X		MINSALUD	
	La tasa de desempleo ubicada en el 14,2% ubicándose por encima del promedio nacional, donde se reduce las capacidades económicas de clientes potenciales, para acceder a un servicio como el de centro de un acondicionamiento físico.		X	PORTAFOLIO	
T	Desarrollo de nuevas tecnologías vinculadas a la inteligencia artificial, la realidad virtual, la robótica y el Internet de	X		mercadofitness.com	

<p>las cosas aplicadas al desarrollo de herramientas de utilidad en los gimnasios</p>				
<p>El uso de las redes sociales como formas de entrenamiento físico como herramienta de más fácil acceso a un menor costo incluso algunas gratuitas</p>		<p>X</p>	<p>ecuavisa.com</p>	<p>El 81% de la población colombiana es usuaria activa en redes sociales, mientras que en el 2020 era de 69% según cifras del Reporte Global Digital 2021-2022</p>
<p>Entrenamiento online como opción de facilidad de acceso para los clientes</p>	<p>X</p>		<p>IHRSA</p>	<p>En 2021, de acuerdo con la Encuesta del DANE de Tecnologías de la Información y las</p>

					Comunicaciones en Hogares el 60,5% de los hogares colombianos tienen acceso a internet
	Tendencias ambientalmente sostenibles en las personas y organizaciones.	X		Revista Web Italiana The Green Side of Pink	
E	Cumplimiento de las leyes de protección medioambiental, regulaciones sobre los consumos de agua y energía y el reciclaje de los residuos.	X		Revista Mexicana Cosmopolitan	
L	Normatividad laboral: Resolución 0312 de febrero de 2019 en la cual se definen los estándares mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad Social y Salud en el trabajo, con el fin de proteger la seguridad y salud de	X		MINSALUD- MINTRABAJO	

<p>los trabajadores. Resolución 2346 de 2007 Resolución por la cual se regula la práctica de evaluaciones médicas ocupacionales y el manejo y contenido de las historias médicas ocupacionales.</p>				
<p>Resolución 0001313 agosto 3 de 2020. Por medio de la cual se adopta el protocolo de bioseguridad para el manejo y control del riesgo del coronavirus COVID-19 en las actividades relacionadas con los centros de entrenamiento y acondicionamiento físico.</p>		<p>X</p>	<p>MINSALUD</p>	
<p>Disposiciones respecto a publicidad en las promociones y ofertas, las condiciones negociables generales de los contratos de adhesión, y las ventas a distancia mediante métodos telefónicos respecto a la protección del consumidor</p>		<p>X</p>	<p>Superintendencia de Industria y Comercio</p>	

<p>Ley 1273 de 2009, “por medio de la cual se modifica el Código Penal, se crea un nuevo bien jurídico tutelado -denominado "de la protección de la información y de los datos"- y se preservan integralmente los sistemas que utilicen las tecnologías de la información y las comunicaciones, entre otras disposiciones”, estableciendo el manejo de datos personales y las sanciones por manejo inapropiado de los mismos; es acompañada de la Ley Estatutaria 1581 de 2012, “por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales”.</p>		<p>X</p>	<p>MINTIC</p>	
---	--	----------	---------------	--

La tabla 2 muestra un análisis de variables de acuerdo con los factores políticos, económico, social, tecnológico, ambientales, y legales. Elaboración propia.

Modelo de las Cinco Fuerzas Propuesto por Michael Porter.

El análisis de la industria implica una revisión de los factores clave que existen en el ambiente frente a las tareas de las organizaciones, los cuales se deben vigilar para detectar factores estratégicos que puedan producir un efecto importante en el éxito o fracaso corporativo. (Wheelen & Hunger, 2007)

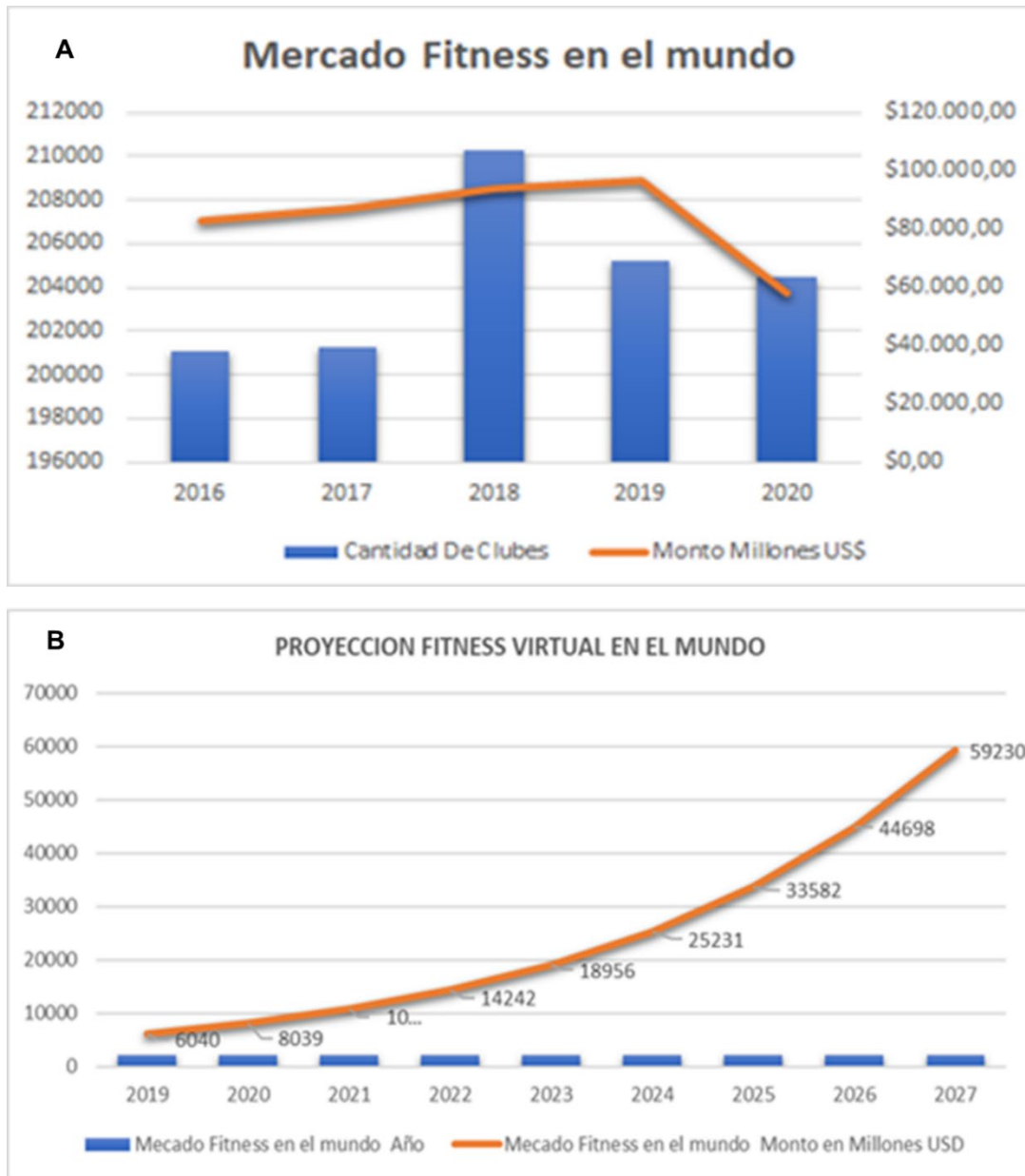
Rivalidad entre competidores establecidos

La rivalidad en el sector se presentó por el crecimiento acelerado de la industria, lo cual implica una alta concentración y diversidad de gimnasios, a pesar de los efectos del COVID-19 viéndose afectados una gran cantidad de gimnasios, como se evidencia en la figura 12 A. No obstante, la proyección fitness virtual en el mundo ha tenido una tendencia al alta, con un pronóstico de crecimiento para el año 2027, según reportes de fuentes de información del sector como el IHRSA. (Smith, 2022)

De acuerdo a las tendencias para 2022-2025, donde se enmarcan en el concepto de diferenciación de productos y servicios, es creado el Biohacking que corresponde a un movimiento iniciado en Silicon Valley, este consiste en entrenar el cuerpo introduciendo dispositivos en dicha practica; tales como el Home Gym utilizado como efecto del aislamiento por el COVID-19 el cual implicó un incremento del 62% de este tipo de preparación en USA; desarrollo de Apps móviles de adiestramiento el cual se incremento en un 266% en los últimos diez años; así también el Cross Fit & Hit cuya particularidad es realizar un entrenamiento de alta intensidad y por último el aumento en el uso de dispositivos para entrenamiento como lo son Apple Watch, o Oura Ring. (Peake, 2019)

Figura 12

A) Comportamiento B) Proyección del mercado fitness en el mundo



Nota. La figura A representa el ritmo de crecimiento de la industria fitness Mundo.

La figura B representa el pronóstico de la evolución del Negocio del Fitness Virtual año 2019 vs Covid-19. Tomado de ww.palco23.com/files/2020/02_publicaciones/pdf/facts-figures-fitness.pdf (Palco23, 2022)

Amenaza entrada de nuevos competidores.

La industria fitness se encuentra en constante cambio y crecimiento debido a las nuevas tendencias, a su vez, por las motivaciones personales de tener una vida sana y activa a través del ejercicio lo cual promueve la creación o entrada de nuevos gimnasios pues no existen barreras que lo limiten; sin embargo, para el segmento corporativo puede no ser tan competitivo como si en el masivo.

En consecuencia, existen obstáculos tales como a) **Economía de escala**, actualmente en el mercado existen ofertas económicas, no solo por medio de centros de entrenamiento sino también, los servicios de bajo costo ofrecido por entrenadores vía online o presencial personalizado. b) **Diferenciación del producto**, los centros de entrenamiento ofrecen servicios especializados; por ejemplo, nutrición, fisioterapeutas, entre otros. c) **Inversiones de capital**, la inversión inicial es alta para hacer uso de los servicios. d) **Costos**, para los centros de entrenamiento los costos son más altos en especial en servicios que implican la contratación de personal capacitado, pero esto no sucede para las plataformas online y entrenadores personalizados. e) **Canal de distribución**, teniendo en cuenta que actualmente existen muchas plataformas online y con el fin de tener mayor cantidad de canales de distribución es indispensable hacer uso de redes o plataformas digitales. f) **Políticas**, los centros de entrenamientos similares deben cumplir con varios requisitos, a diferencia de las plataformas digitales y los entrenadores.

Amenaza de introducción de productos sustitutos

Según el área internacional la demanda en el sector fitness ha implicado el surgimiento de empresas ofreciendo servicios similares, en especial por la necesidad desbordada como efecto de la pandemia por cuidar la salud mental y física de las personas. Estas empresas ofrecen

servicios como modelos de gimnasios por internet tales como plataformas gratuitas en Zoom, videos de entrenamiento en YouTube y entrenadores virtuales con plataformas e instrucciones en redes sociales. De la misma manera existen los gimnasios que compiten a nivel local o internacional donde ofrecen servicios low cost, alianzas corporativas, crossfit, tecnologías, entrenadores virtuales con plataformas propias, entrenamientos en zonas verdes al aire libre, entrenador personalizado en casa o en línea, y otras actividades como clases especializadas: Yoga, zumba, CrossFit, TRX, body combat, artes marciales, pilates, retos virtuales de ejercicios en 30 días, incluso retos nutricionales sin deporte como Herbalife.

Poder de negociación de proveedores

Los proveedores cumplen con el suministro para la prestación del servicio como efecto del aumento de los vendedores ofreciendo una solución a los gimnasios respecto a la maquinaria y equipo que se requiere; garantizando la obtención de mejores precios de mercado, en comparación con otros años en donde la competencia era mínima y prácticamente se manejaba un monopolio. Por consiguiente, les permitía especular con los precios en el mercado; en algunos productos se tienen muy pocos sustitutos lo cual implica negociar con sus proveedores, para no tener que cambiarlos por lo que les resultaría muy costoso.

Poder de negociación de los clientes

En el sector fitness, los clientes juegan un papel importante ya que se pretende cambiar sus hábitos anteriores por hábitos de vida saludable. Sin embargo, en el segmento corporativo con enfoque internacional la decisión de compra se genera bajo criterios de precio y ubicación de la sede, elección de planes acorde con la capacidad económica, acceso a otras sedes locales y

nacionales acorde a categoría adquirida, además de promociones, recordación e impacto de marca, el cumplimiento de protocolos de bioseguridad, y servicios con valor agregado.

Análisis DOFA

Como parte del diagnóstico organizacional se ha realizado un análisis DOFA que integra los factores internos como son las fortalezas y debilidades, y los factores externos tales como las oportunidades y amenazas, de acuerdo con los requerimientos del mercado, analizando la competencia, lo cual muestra a la organización algunas ventajas y desventajas para satisfacer las necesidades de los clientes.

Como se aborda en la figura 13, el análisis pretende a través de un enfoque estratégico igualar las fortalezas y las oportunidades para crear capacidades y así generar valor a los clientes.

Figura 13

Análisis DOFA segmento corporativo BODYTECH de elaboración propia



Resultados de la Solución

Los resultados del segmento corporativo internacional tienen como objetivo la futura mejora corporativa en la compañía BODYTECH. Previo a los resultados, se ejecutaron estudios en diferentes latitudes del mundo con depuración de los datos y búsqueda de data en los gimnasios más importantes a nivel mundial, a su vez en diferentes países importantes en el ámbito fitness. Este trabajo está dividido en dos muestras de estudio; el estudio del mercado fitness virtual a nivel mundial y un segundo estudio del mercado fitness en diferentes países como Estados Unidos, España, México, Perú y Chile, mediante técnicas de modelado o de Data Warehouse, constituyendo múltiples resultados como respuesta a la consultoría internacional para el crecimiento y toma de decisión en la compañía.

La estructura de los resultados fue realizada mediante la implementación de ciencia de datos y realizando un tablero visual, en este caso mediante el programa Power BI, previo a la construcción del tablero visual. Por consiguiente, fue necesario la construcción de una base de datos, mediante fuentes de información confiables, la cual contó con alrededor de 1063 datos, de acuerdo con los países y panorama mundial. A continuación, se relaciona una lista de paneles visuales ejecutados, hipervínculo del panel y figura de los paneles visuales de acuerdo con los resultados finales:

- Visualización principal del sector Fitness.
- Impacto Cov-19 en el sector Fitness
- Reporte de gimnasios streaming Worldwide
- Reporte de gimnasios en Estados Unidos
- Reporte de gimnasios en México
- Reporte de gimnasios en España

- Reporte de gimnasios Perú.
- Reporte de gimnasios en Chile.

Enlace de Power BI panel Visual.

El enlace que se encuentra a continuación es el acceso donde se evidencia los resultados del análisis de los datos.

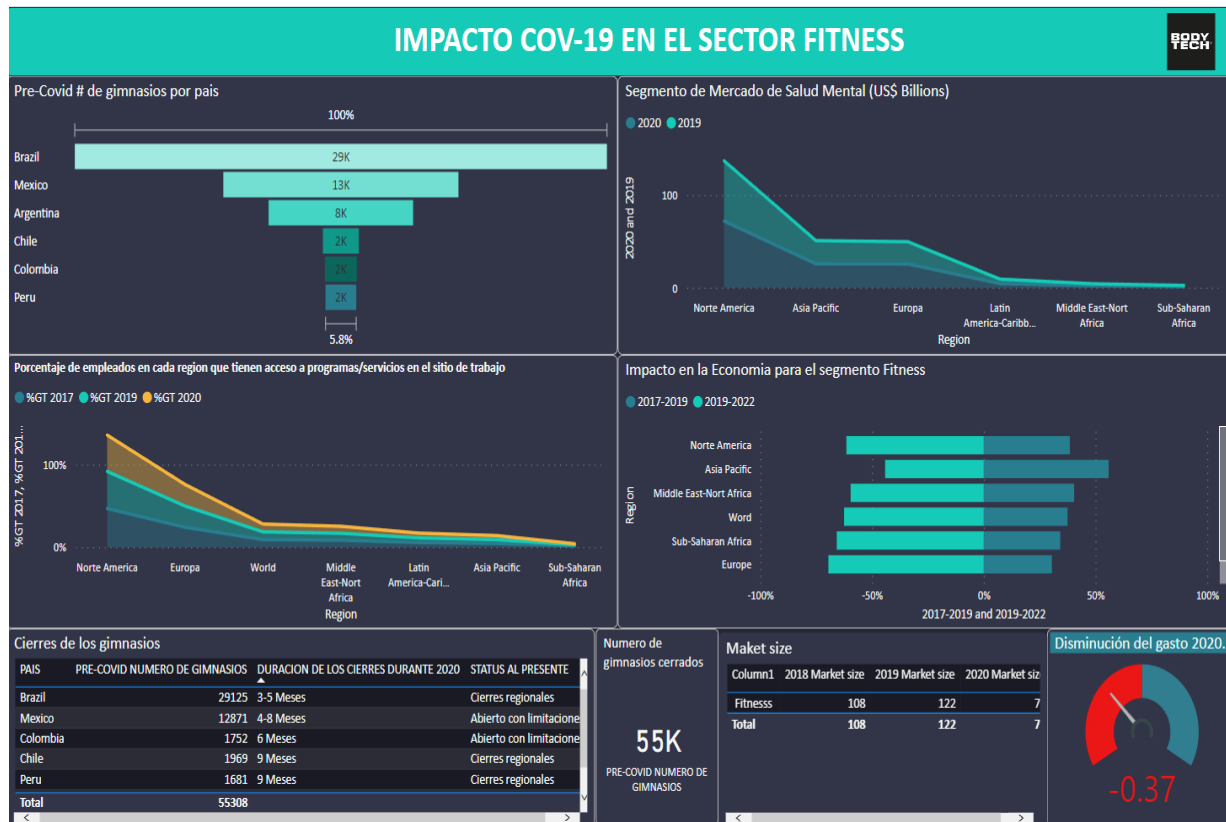
<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoizGQ2MGI4YWUtNmI2NC00N2YxLTgyNjAtODI3MDg2ZDU1YWZhIiwidCI6ImMwNmZiNTU5LTFiNjgtNGI4NC1hMTRmLTQ3ZDBkODM3YTZhYiIsImMiOjR9&pageName=ReportSection1216e7dd949023a45bd1>

Impacto por COVID-19 en el sector Fitness.

Durante el análisis del estudio se debe considerar como relevante el impacto del COVID-19 figura 14 debido que cambio la perspectiva del negocio. Se estima un total de cincuenta y cinco mil gimnasios alrededor del mundo que fueron cerrados por afectación sanitaria producida por el COVID-19, como consecuencia, los mercados fitness encontraron un crecimiento en el segmento corporativo enfocando los recursos al trabajo en temas de salud mental y recuperación física postcovid-19 con un incremento en 2020 de 7.2% e inversión a los servicios a través de plataformas digitales. Algunos de estos servicios sin costo o de compra online surgieron como estrategia de crecimiento, la tecnología en el sector fitness para el 2020 fue determinante para el funcionamiento de los gimnasios logrando un sostenimiento y un incremento en 2020 de alrededor de veintinueve por ciento (+29.1%), los consumidores migraron a plataformas digitales y a plataformas streaming.(Rodriguez, 2021)

Figura 32

Tablero Sobre el Impacto COVID-19 para el sector fitness



Nota. Tablero representa el impacto de la pandemia relacionado con la cantidad de usuarios en millones correspondientes al segmento de usuarios virtuales de gimnasios

A su vez, se encontró una tendencia del usuario de sustituir los gimnasios convencionales por gimnasios premium o boutique donde se asegure fortaleza en temas de protocolos de bioseguridad, desinfección y limpieza. Teniendo en cuenta los impactos descritos por el COVID-19; el estudio internacional en los diferentes países está enfocado en un segmento corporativo con análisis en las ofertas competitivas que manejan los múltiples gimnasios alrededor del mundo y clasificando el estudio de acuerdo con los planes corporativos, ofertas de descuentos, flexibilidad, adaptabilidad y oferta de servicios híbridos digitales o presenciales, con resultados de oferta de valor acorde al nuevo panorama post pandemia.

Reporte de gimnasios internacional.

Los diferentes tableros ilustrados representan un estudio internacional del segmento corporativo con la finalidad de tener múltiples gráficos y estadísticas para un resultado final, figura 15 de acuerdo con los resultados se realizó un tablero de reporte de gimnasios internacional de segmento corporativo con mapas de calor, y la data utilizada es tomada de los gimnasios en México, Estados Unidos, Chile, Perú, España y Worldwide incluyendo resultados respecto a las ventas del año 2019 al 2020 en el que se evidencia la facturación anual para este período de tiempo.

Figura 33

Tablero de reporte de gimnasios internacional: México, Estados Unidos, Chile, Perú, España y worldwide



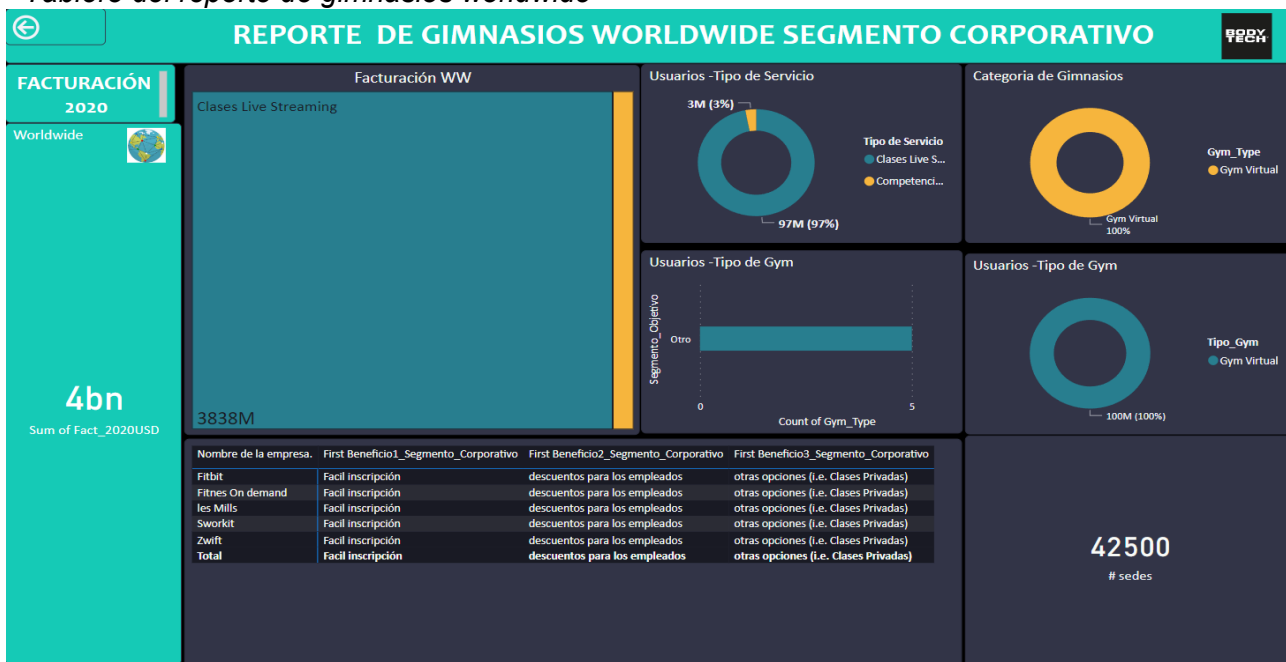
Nota. Tablero principal identificando las principales variables evaluadas que son: facturación, cantidad de usuarios por tipo de servicio, categorías de gimnasios y tipos de sedes

Reporte de Gimnasios Worldwide.

En primera instancia, se encuentran los gimnasios virtuales worldwide figura 16 los cuales, a pesar de volver a la presencialidad en trabajo o actividades diarias, se evidencia un crecimiento sostenido por los gimnasios virtuales, logrando resistir. Adicionalmente, la estimación de las operaciones virtuales fitness continuarán creciendo de manera sostenida en un 55% durante los próximos años con una valoración global de 6.040 millones de dólares y se estima que crecerá 33,1% anual para llegar a los 59.230 mil millones de USD en 2027, un 45% de los gimnasios del mundo se pasaron al servicio virtual durante los cierres.(Palco23, 2022)

Figura 38

Tablero del reporte de gimnasios worldwide



Nota. Tablero representa el volumen de facturación del segmento de usuarios virtuales de gimnasios uno de los segmentos que más creció durante la pandemia.

Reporte de Gimnasios Estados Unidos

Durante el estudio de los gimnasios en Estados Unidos en el segmento corporativo, se obtienen resultados de servicios convencionales, seguido del low cost y como tercera instancia los gimnasios boutique figura 17. En temas de facturación los gimnasios convencionales manejan el 80 %, continuando con los gimnasios boutique con un 12% y finalmente los gimnasios low cost con un 8%. Acorde con el top 10 de los gimnasios en Estados Unidos, el GYMPASS es una herramienta utilizada para atraer clientes y empresas de otros países, como resultado final respecto a la oferta de valor se encontraron e los planes de descuentos corporativos, de los cuales se destaca la flexibilidad en el contrato y descuentos para empleados.

Figura 47

Tablero del reporte de gimnasios de Estados Unidos



Nota. Tablero con resultados no positivos en el tipo de servicio Boutique con 1% del mercado, que refleja el poco interés en el usuario en un mercado donde lo convencional y bajo costo son líderes con el 98%

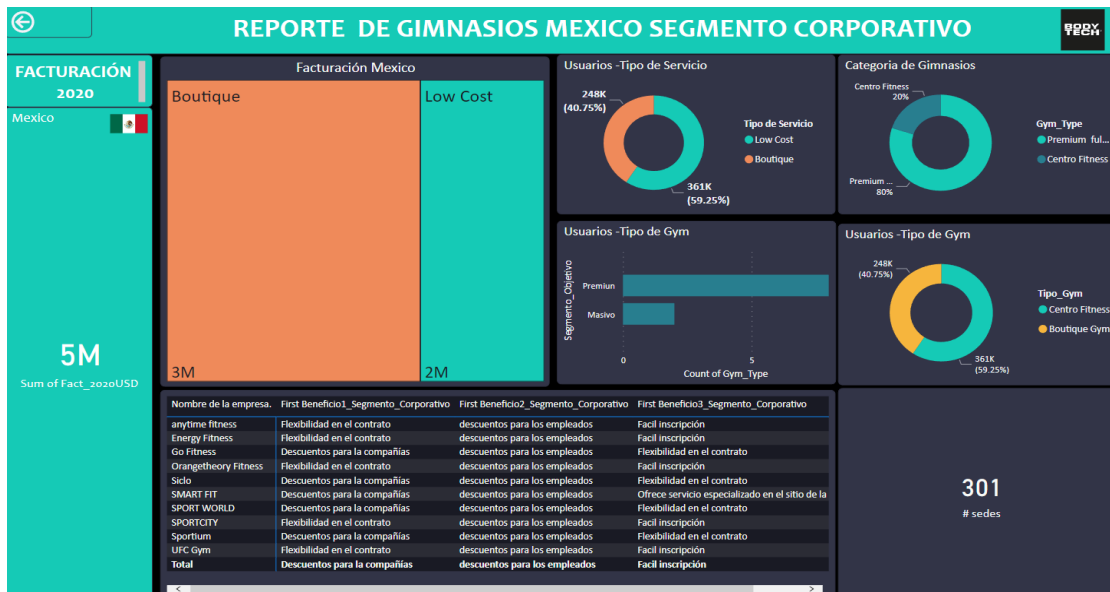
Reporte de Gimnasios México

En el análisis de los gimnasios en México, los gimnasios Smart es la principal cadena con ganancias de un millón trescientos mil dólares americanos para el año 2020, con oferta de valor en la flexibilidad en el contrato y descuentos para el cliente corporativo. El valor del mercado fitness para el 2020 en México se estima según la facturación en cinco millones de dólares americanos, con un crecimiento en el segmento de clubes deportivos; el tipo de servicio low cost es el preferido por los usuarios por encima de otros servicios seguido de los gimnasios boutique como se observa en la figura 18 es decir modelos opuestos, lo cual puede relacionarse con el estrato económico de esta población.

Por otra parte, el servicio low cost se caracteriza por tener espacios más pequeños que los gimnasios tradicionales, tener menos aparatos, así mismo ofrecer cuotas de inscripción y mensualidad por menor costo; mientras que el segmento boutique se dirige a un mercado más exclusivo, con un poder adquisitivo más alto, que disfruta de entrenamientos personalizados y en grupos reducidos.

Figura 48

Tablero del reporte de gimnasios de México



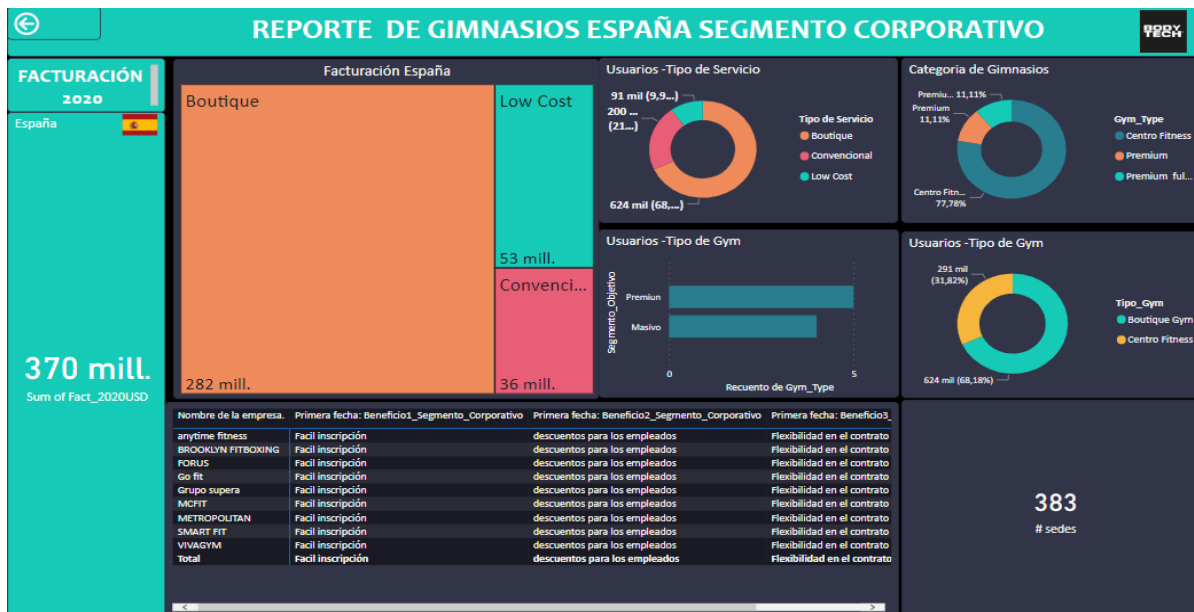
Nota. Tablero de reporte de gimnasios de México con resultados del análisis del tipo de servicio preferido por los clientes con resultados de 40.7% en gimnasios con tipo de servicios boutique y con una mayoría del 59.2% de los gimnasios con tipo de servicio low cost, prevaleciendo como líderes al captar más usuarios por el servicio.

Reporte de Gimnasios en España

En el caso de España figura 19, el negocio del fitness creció un 18% en 2021 hasta 825 millones de euros, una cifra que continúa siendo un 25% inferior a la de 2019, según reporte de la revista Palco 23 para el año 2022. En el 2021, el mercado experimentó una significativa recuperación, que previsiblemente se prolongará a lo largo de 2022. Aun así, las cifras prepandemia no se alcanzarán mínimo hasta 2023. A finales de 2021 se encontraban en funcionamiento 3.900 gimnasios, habiéndose cerrado algo más de 200 centros deportivos en apenas dos años. Las diez principales cadenas alcanzaron en 2020 una cuota de mercado conjunta del 43,8%, cifra cinco puntos superiores a la de 2019.

Figura 19

Tablero de reporte de gimnasios en España



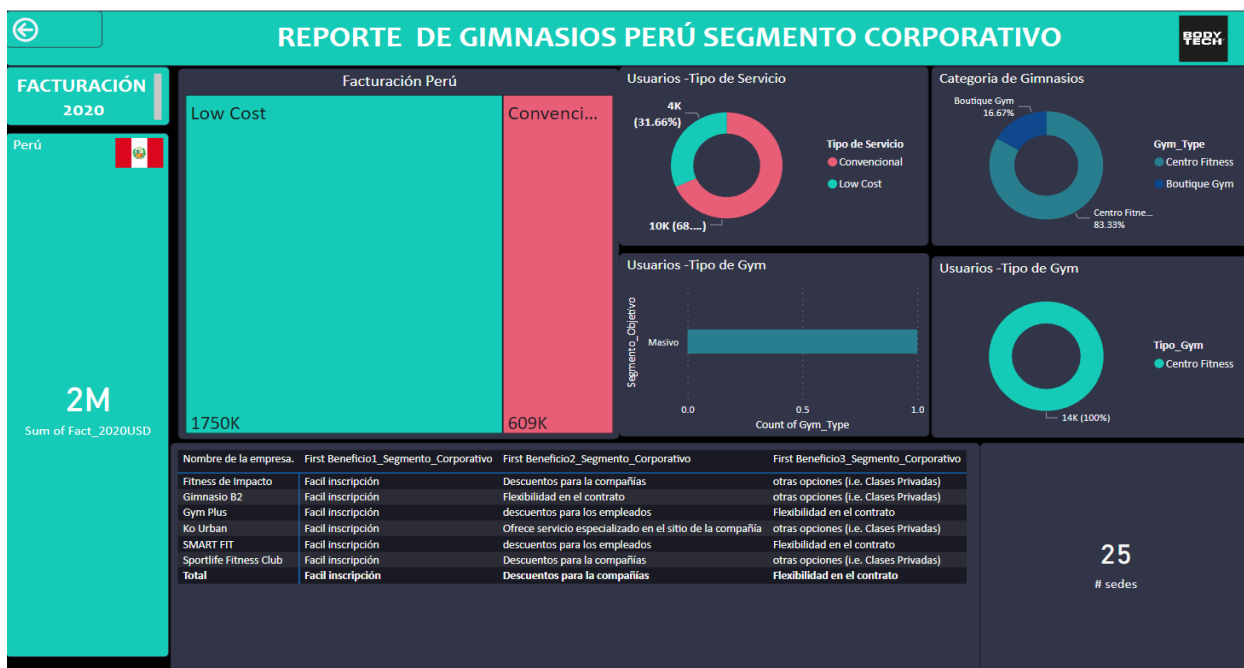
Nota. De acuerdo con el tipo de servicio, categoría y tipo de gimnasio, con resultados de una prevalencia en servicio convencionales y un porcentaje mínimo de penetración de la categoría boutique con alrededor del 16% en comparación de los otros mercados fitness.

Reporte de Gimnasio Perú

En los gimnasios ubicados en Perú figura 19, se evidencia que la incorporación del mercado fitness es relativamente baja, pero se refleja la incorporación de nuevas tecnologías en los gimnasios para lograr un entrenamiento más eficiente. Así mismo se evidencia un incremento en gimnasios boutique con atención personalizada de acuerdo con las necesidades del cliente. Adicionalmente existe una oferta de planes con fácil inscripción, descuentos y flexibilidad en el contrato.

Figura 20

Tablero de reporte de gimnasios en Perú



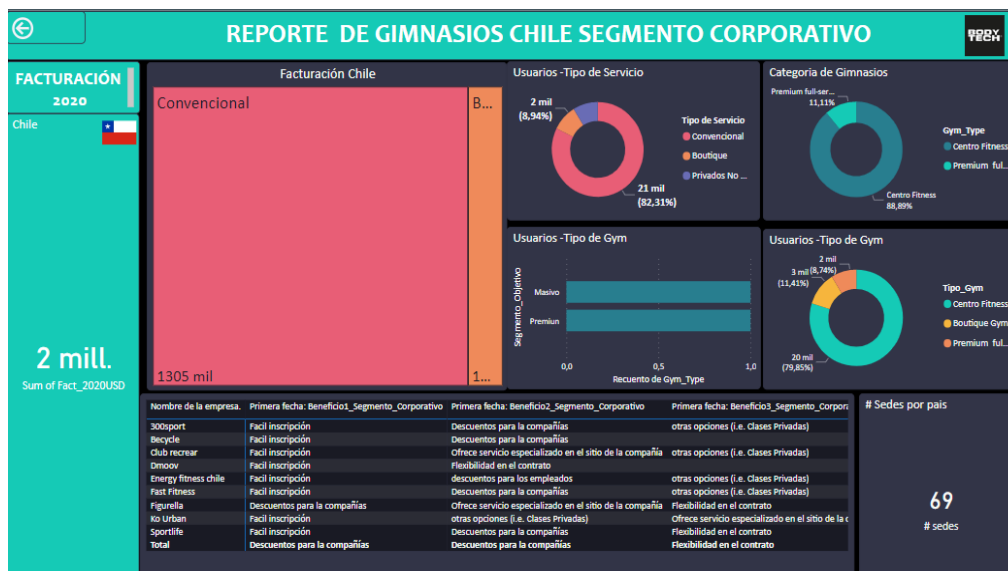
Nota. Tablero muestra los resultados de facturación de acuerdo con el análisis del tipo del servicio, categoría de convenios y tipo de gimnasios por usuario, con mayores resultados en los gimnasios convencionales que los gimnasios tipo boutique donde se refleja poca la relevancia en este segmento con una participación del 16.67%

Reporte de Gimnasios en Chile.

En el segmento corporativo fitness en Chile figura 20 hay resultados de crecimiento en los clubes deportivos en los últimos años considerados tipo boutique y premium, a pesar de que en las estadísticas el gimnasio convencional lidera el tipo de servicio entre usuarios. Dentro de la muestra del top de los gimnasios en Chile, se destaca un gimnasio para mujeres donde ha tomado fuerza entre usuarias, debido a temas de seguridad y exclusividad al género. La oferta de valor para las empresas chilenas según los datos, se evidencian planes de descuentos corporativos, donde se destaca descuento al sector salud y al sector de alimentos.

Figura 21

Tablero de reporte de gimnasios de chile



Nota. Donde se muestra el tipo de gimnasio Boutique lidera con 282 millones de dólares, continuando por el tipo de gimnasios de bajo costo con 53 millones de dólares y por último el tipo de gimnasio convencional con un total de 36 millones de dólares.

Conclusiones

Partiendo de la investigación del mercado fitness internacional desde el segmento corporativo a través de múltiples fuentes de información secundaria, agrupando datos e identificando las dimensiones requeridas para el análisis mediante la metodología CRISP-DM que permitió identificar el comportamiento del mercado en el ámbito internacional para el segmento de interés, se identificaron las características en común y más relevantes de la competencia internacional para Bodytech. En la clasificación general para el segmento fitness, se identificó que el sector de mayor crecimiento fue el de la tecnología, teniendo un incremento en 2020 (29.1%) de millones de consumidores que migraron a plataformas digitales y a plataformas streaming.

Figura 22

Infografía: Países seleccionados para la realización de la consultoría de análisis



Nota. Elaboración propia

De acuerdo con la ubicación, mercado y aspectos culturales, los resultados en el segmento corporativo internacional son diferentes, donde se evidencia que, en el 2021, el mercado experimentó una significativa recuperación que previsiblemente se prolongará a lo largo de 2022. Aun así, las cifras prepandemia no se alcanzarán hasta como mínimo, en el 2023. Así mismo, se obtuvo un panorama de diferentes países, por ejemplo, en el mercado norte americano donde prevalece el negocio convencional a pesar de los múltiples esfuerzos del manejo híbrido de los gimnasios; contrario a lo sucedido el mercado europeo donde la tendencia es el crecimiento de gimnasios virtuales y premium, con el objetivo de que el usuario cuente con protocolos de bioseguridad. Respecto al mercado latinoamericano se evidencia un resultado favorable para el desarrollo del mercado híbrido (virtual y presencial) y un incremento de centros deportivos premium y gimnasios exclusivos para el género femenino.

Por otra parte, en la actualidad, para las empresas es vital hacer un correcto análisis de los datos para mejorar la calidad del servicio, retención de clientes y tomar decisiones oportunas para el negocio y para el sector fitness no es la excepción; teniendo en cuenta que se encuentra en un entorno inestable marcado por la innovación y creatividad. Por lo tanto, a través de la metodología analítica de datos seleccionada, CRISP-DM se generan diferentes tableros o dashboard mediante el programa Power BI, que contempla el top 10 de los gimnasios en USA, España, México, Chile y Perú, clasificados por tipo de gimnasio y servicio, facturación y beneficios ofrecidos a clientes del segmento corporativo; adicionalmente el impacto del covid-19 en el sector fitness que BODYTECH podrá mantener actualizados.

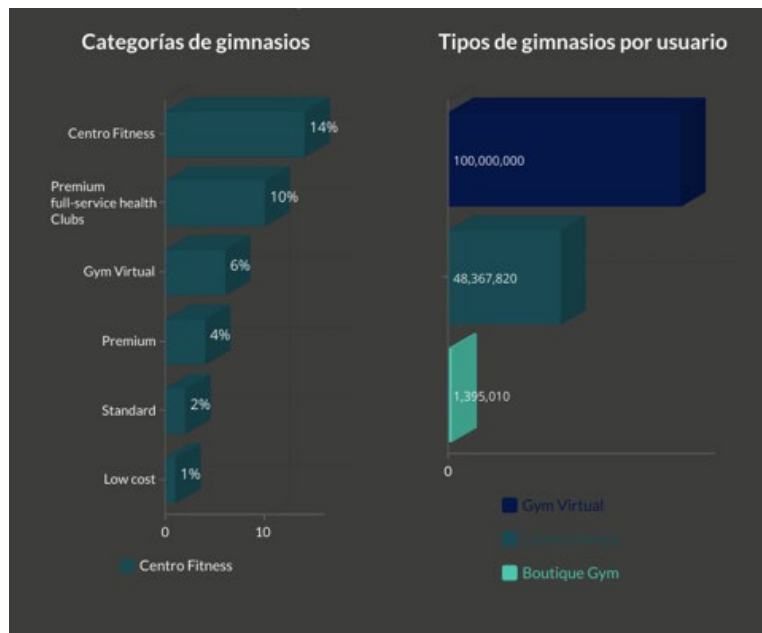
Dando cumplimiento al objetivo, respecto a generar una propuesta de valor, cuyo ofrecimiento es que la organización implemente como parte de su estrategia de planificación orientada al cliente, teniendo en cuenta el comportamiento del segmento corporativo en el mercado internacional, junto con la herramienta de inteligencia de negocios y visualización de

datos generada en la que BODYTECH pueda agregar, analizar, visualizar y compartir los datos necesarios para lograr un mayor crecimiento económico y organizacional.

En conclusión, la implementación de las estrategias contempladas en la propuesta de valor para el segmento corporativo B2B para BODYTECH, permite conocer la competencia y el mercado internacional; las tendencias del sector que surgieron como efecto de la pandemia por el COVID-19, el efecto que éste tuvo en la salud mental y el sedentarismo las cuales se deben solventar y debe potenciar. Adicionalmente, poder fomentar en los gimnasios el servicio híbrido a través del uso de herramientas digitales integrando el servicio presencial ofrecido en sus sedes y fortalecer su reconocimiento de marca para generar la fidelización de un mayor número de clientes y obtener un incremento en ventas a través de marketing en redes sociales u otros formatos publicitarios que deberán contemplar en su estrategia.

Figura 23

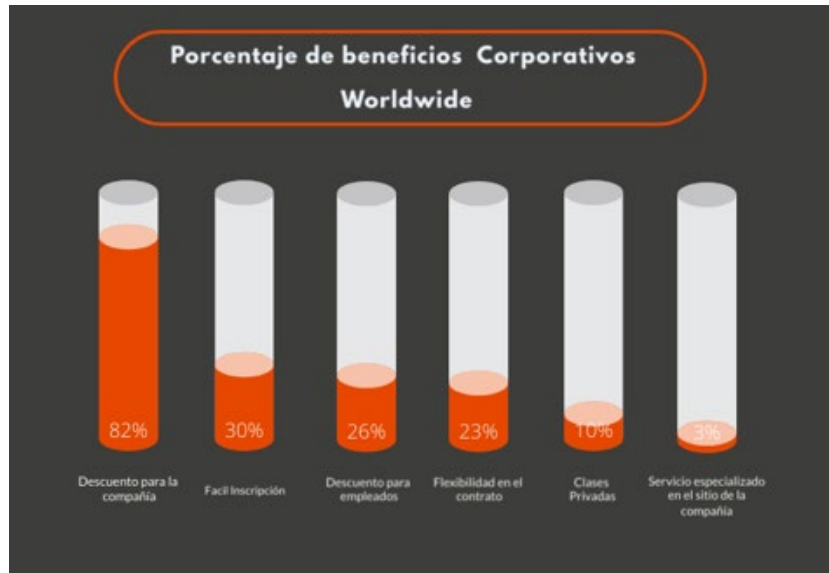
Infografía: Categorías y tipos de gimnasio por usuarios del segmento



Nota. Elaboración propia

Figura 24

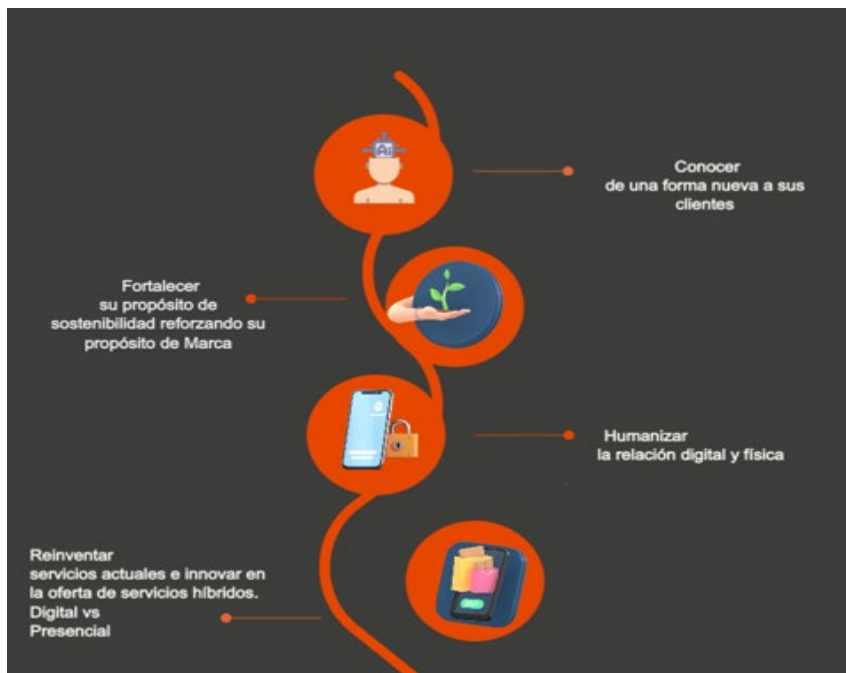
Infografía: Porcentaje de beneficios recibidos total clientes del segmento corporativo



Nota. Elaboración propia

Figura 25

Infografía: Puntos de mejora claves identificados para BODYTECH Parte 1



Nota. Elaboración propia

Figura 25

Infografía: Puntos de mejora claves para BODYTECH parte2.



Fuente: Elaboración propia

Figura 26

Infografía: Facturación total en USD por tipo de servicio segmento corporativo



Fuente: Elaboración propia

Recomendaciones

Al analizar la tendencia de los diferentes comportamientos del mercado fitness en el panorama internacional y basados en una comprensión del negocio, preparación de los datos, modelamiento y evaluación del mercado de gimnasios en el panorama internacional, se determinaron las siguientes recomendaciones para que la compañía BODYTECH fortalezca su propósito de sostenimiento de la marca:

El primer factor de mejora para el progreso de la compañía es reinventar la manera de caracterizar los clientes. La compañía BODYTECH debe determinar el mercado actual debido a los sucesos en los últimos años incluido la pandemia del COVID-19, la cual demostró que las personas pueden realizar la mayoría de sus actividades necesarias desde la casa, como por ejemplo el trabajo remoto, actividades lúdicas, gimnasio, entre otros; basado en lo anterior, la compañía debe fortalecer e implementar actualizaciones de las aplicaciones del gimnasio en casa donde otorgue la oportunidad al usuario de tener las mismas actividades, clases, rutinas y asesoramiento, pero de manera virtual.

El segundo factor es el cuidado de la salud mental en los actuales usuarios y en un mercado futuro; así como, en países europeos los centros fitness fortalecieron y fomentaron las actividades físicas para prevenir y ayudar a la salud mental como alternativa para el aumento motivacional y prevención mental, donde se encontró una reducción en casos de depresión o sedentarismo en zonas donde aumento los usuarios al realizar actividades físicas en centro fitness.

El tercer factor es humanizar la relación digital y presencial; recomendación que va de la mano con la oferta de servicios híbridos. Actualmente los gimnasios más relevantes y top diez

del mundo recomiendan los casos de éxito de Norte América, donde los usuarios asistían tres días a la semana al gimnasio y los siguientes cuatro días realizaban de manera remota, utilizando las aplicaciones móviles o plataformas del gimnasio.

El cuarto componente es el fortalecimiento de las redes sociales, las cuales con el apoyo de la inteligencia artificial influyen en las decisiones de futuros usuarios. Los avances de las inteligencias artificiales cognitivas ejecutan un aumento de ventas a la compañía; con base en lo anterior es necesario el fortalecimiento de las redes sociales tanto en marketing como implementación de Inteligencia Artificial cognitiva para lograr nuevos usuarios y resultados de crecimiento.

Teniendo en cuenta los factores mencionados anteriormente, BODYTECH deberá planear y ejecutar las actividades descritas en la tabla 5, las cuales se proponen con el fin de diseñar un presupuesto con objetivos, acciones, metas, tiempo de ejecución, responsables y resultado, para implementar la propuesta de valor de acuerdo con el tiempo y presupuesto definidos.

De acuerdo con Deloitte Digital (2020) para el año 2030 se pronostica que las empresas en general, incluyendo el segmento fitness, logren una eficiencia nunca vista respecto al uso de tecnología.

Esto se traduce en que pueden tener mejores resultados con menos recursos. A partir de la aplicación de las anteriores recomendaciones que buscan un crecimiento corporativo por parte de BODYTECH. Adicionalmente, la compañía está en una posición importante en el mercado internacional que a partir de las recomendaciones y los casos de éxito del centro fitness de Medio Oriente, Europa y Norteamérica, puede posicionarse como uno de los gimnasios tecnológicos y en pro del bienestar de la gente, a la vez logrando un aumento en ventas y crecimiento económico.

Figura 27

Infografía: Propuesta de valor: Oferta competitiva para BODYTECH

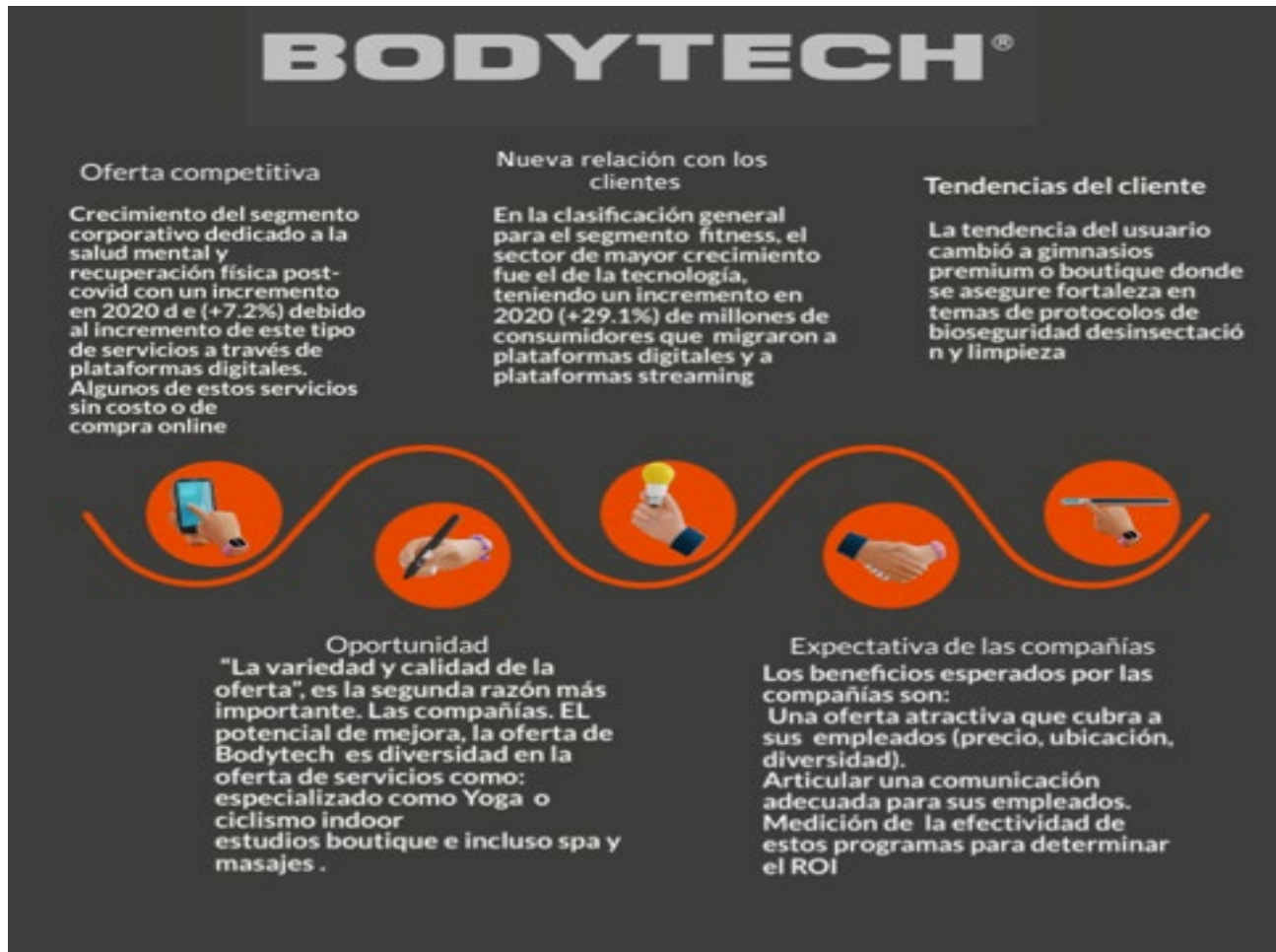


Tabla 4: Presupuesto para implementación de propuesta de valor.

Factores	Objetivo	Acciones	Tiempo Requerido	Responsable	Monto de Presupuesto (USD)	% Presupuesto	Resultados
Estudio del mercado	Realizar estudio de mercado para fortalecer e implementar actualizaciones a las aplicaciones del gimnasio en casa donde otorgue la oportunidad al usuario de tener las mismas actividades, clases, rutinas y asesoramiento, pero de manera virtual.	Manejo de redes sociales Actualización gestores de e-mail Marketing Implementación herramientas de analítica de marketing Fotógrafos, ilustradores, diseño grafico	90 días	-Dirección Tecnológica -Dirección procesos -Dirección de Servicio y Gestión al cliente	\$6.435,00	26%	Conocimiento del mercado internacional, buenas prácticas, futuras actualizaciones, conocimiento financiero de la competencia.
Cuidado de la Salud Mental	Fomentaron las actividades físicas para prevenir y ayudar a la salud mental como alternativa para el aumento motivacional y prevención mental	Implementación de programas orientados al bienestar físico y psicológico. Nutricionista Fisioterapeutas Psicólogos	90 días	-Dirección de talento humano (Bienestar, formación y desarrollo organizacional) -Dirección de Servicio y Gestión al cliente -Dirección procesos	\$7.500,00	31%	Mejora mental y poder demostrar que un gimnasio no es solamente el fortalecimiento físico, si no un conjunto de mejoras para el usuario
Relación Virtual y presencial	Fomentar los servicios híbridos, donde los usuarios tengan opciones de alternancia entre el gimnasio y actividades de manera remota, utilizando las aplicaciones móviles o plataformas del gimnasio	Campañas Publicitarias para fortalecer y divulgar el uso de las aplicaciones digitales del gimnasio y realizar seguimientos periódicos, de los usuarios que lo utilizan y evaluar una medición de satisfacción para seguir fomentando el uso.	180 días	-Dirección Tecnológica -Dirección procesos -Dirección de talento humano (Bienestar y desarrollo organizacional) -Dirección de Servicio y Gestión al cliente	\$5.000,00	21%	El COVID-19 le enseñó al mundo la importancia de cuidarnos, donde la gente adopto hábitos de cuidado, entre ellos realizar actividades de manera remota, para el gimnasio la inversión implica tener áreas no congestionadas por la gente y dar la oportunidad de utilizar las aplicaciones y realizar rutinas desde la casa,

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE VALOR PARA EL SEGMENTO CORPORATIVO
INTERNACIONAL DE UNA EMPRESA COLOMBIANA DEL SECTOR FITNESS Y
SALUD

86

							ganando tanto el usuario como el gimnasio
Marketing en redes sociales	Fortalecimiento de las redes sociales, las cuales con el apoyo de la inteligencia artificial influye en las decisiones de futuros usuarios	Manejo de las Redes sociales: Facebook, Twitter LinkedIn, Pinterest. Generación de campañas publicitarias digitales Envío de e-mail dedicado	180 días	-Dirección Tecnológica -Dirección procesos -Dirección de talento humano (Bienestar y desarrollo organizacional) -Dirección de Servicio y Gestión al cliente	\$5.350,00	22%	El marketing e inversión en redes sociales, asegura al gimnasio una rapidez en hacer conocer el producto y llegar al usuario final, debido que los algoritmos utilizados por compañías como META, están diseñados para llegar a usuarios que tenga interés en empezar o continuar en el mundo fitness.
TOTAL, USD					\$ 24.285,00	100%	

Nota: Elaboración del presupuesto estimado para la implementación de las estrategias recomendadas como parte de la implantación de la propuesta de valor del segmento corporativo B2B para BODYTECH. Valores estimados en dólares USD para el año 2022.

Referencias

- 2Playbook. (2021). *El fitness mundial, del 'reino' de los 100.000 millones a...* El fitness mundial, del 'reino' de los 100.000 millones a los 'infiernos' de la pandemia.
https://www.2playbook.com/a-fondo/fitness-ante-su-big-bang/fitness-mundial-reino-100000-millones-infiernos-pandemia_2938_102.html
- Acosta Amaya, B. S., Casas G, M. M., & Salazar, E. (2014). *Bodytech fundamentos admon*.
<https://es.slideshare.net/MONIKHOUSE/bodytech-fundamentos-admon>
- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the Business Environment* (Vol. 1st). Macmillan; .
- Anon. (2016, junio 12). *Marketing Theories – PESTEL Analysis*. The Marketing Mix.
<https://www.professionalacademy.com/blogs/marketing-theories-pestel-analysis/>
- Barnes, C., B. H., & P. D. (2009). ResearchGate. *Creating & delivering your value proposition: managing customer experience for profit*.
https://www.researchgate.net/publication/332321167_VALUE_PROPOSITIONS_IN_CUSTOMER_DECISION_MAKING_AND_ORGANIZATION_BOTTOM_LINE_IMPACT_Literature_Review/link/5cadcdaf458515cd2b0d61d3/download
- Barona, G. (2022a, mayo 23). *Crecen 20% usuarios de gimnasios con levantamiento de la exigencia de tapabocas*. <https://www.larepublica.co/empresas/crecen-20-usuarios-de-gimnasios-con-levantamiento-de-la-exigencia-de-tapabocas-3368055>
- Barona, G. (2022b, mayo 23). *Crecen 20% usuarios de gimnasios con levantamiento de la exigencia de tapabocas*. La República. <https://www.larepublica.co/empresas/crecen-20-usuarios-de-gimnasios-con-levantamiento-de-la-exigencia-de-tapabocas-3368055>
- Bernal Torres, C. A. (2016). *Metodología de la investigación Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (Cuarta). Pearson Educación de Colombia S.A.S.

Bodytech. (2021a). *Nuestra historia | BODYTECH: El mejor gimnasio de Colombia.*

<https://bodytech.com.co/nuestra-historia>

Bodytech. (2021b). *Servicios incluidos en tu plan | BODYTECH: El mejor gimnasio de*

Colombia. Servicios incluidos en el plan. <https://bodytech.com.co/experiencias/servicios-incluidos-en-tu-plan/index.html>

Bodytech. (2022a). *BODYTECH invertirá 20.000 millones de pesos en nuevas sedes para el primer semestre de 2022 | BODYTECH: El mejor gimnasio de Colombia.* Nuestra Historia.

<https://bodytech.com.co/blog/actualidad/bodytech-invertira-20000-millones-de-pesos-en-nuev-833/>

Bodytech. (2022b). *Nuestra historia | BODYTECH: El mejor gimnasio de Colombia.* Bodytech

Actualidad. <https://bodytech.com.co/nuestra-historia>

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Fundamentos y aplicaciones* (Tercera). McGraw-Hill Interamericana.

Copyright IBM Corporation 1994, 2021. (2022). *Conceptos básicos de ayuda de CRISP-DM - Documentación de IBM.* <https://www.ibm.com/docs/es/spss-modeler/saas?topic=dm-crisp-help-overview>

Crissien Castillo, B., & Sandoval, M. C. (2012). *CASO BODYTECH: Emprendimiento, Estrategia y Retos.*

https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1/num1/REAL_Vol1Num1_pp32-42.pdf

David, F. R. (2003). *Administración Estratégica: Vol. 9 Edición* (E. Quintanas Duarte & Hernández Carrasco, Eds.; Pearson).

Deloitte. Digital. (2020). *Consumidor año Id.C El nuevo consumidor después del Covid-19.*

- EAE Business School. (2022). *¿Qué es el análisis PESTEL de entornos empresariales? | EAE.*
Análisis PESTEL. <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>
- Fitness Integral. (2022, diciembre 20). *Los 10 Mejores Gimnasios del Mundo: ¡El 3 es de locos!*
<https://www.fitnessintegral.org/los-10-mejores-gimnasios-del-mundo/>
- Forbes. (2022). *Bodytech anuncia inversión por \$20.000 millones en aperturas de nuevas sedes.* REVISTA FORBES COLOMBIA. <https://forbes.co/2022/01/12/empresas/bodytech-anuncia-inversion-por-20-000-millones-en-aperturas-de-nuevas-sedes/>
- Iankova, S., Davies, I. A., Archer-Brown, C., Marder, B., & Yau, A. (2019). A Comparison of Social Media Marketing Between B2B, B2C and Mixed Business Models. *Industrial Marketing Management*, 81, 169–179. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.001>
- IBM SPSS Modeler. (2021). *Guía de CRISP-DM*. 18.
- Iglesias, M. C. (2019). *Corporate wellness, impulsor de crecimiento de la industria del Fitness | Deloitte España.* Reporte Deloitte. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/corporate-wellness-impulsor-industria-fitness.html>
- Institute For Strategy And Competitiveness, & Harvard Business School. (2019). *Unique Value Proposition.* <https://www.isc.hbs.edu/strategy/creating-a-successful-strategy/Pages/unique-value-proposition.aspx>
- Jeff Saltz. (2022, mayo 2). *Framework for Executing Data Science Projects.* CRISP-DM is Still the Most Popular Framework for Executing Data Science Projects.
<https://www.datascience-pm.com/crisp-dm-still-most-popular/>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps : converting intangible assets into tangible outcomes.* 454.

- la Republica. (2022, octubre 6). <https://www.larepublica.co/empresas/crecen-20-usuarios-de-gimnasios-con-levantamiento-de-la-exigencia-de-tapabocas-3368055>.
- Landa, M. I. (2016). Fitness-management: el conflictivo devenir de una cultura empresarial. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, 38(1), 18–25.
<https://doi.org/10.1016/J.RBCE.2015.12.007>
- López-Pinto Ruiz, Bernardo., Mas Machuca, Marta., & Viscarri Colomer, J. (2008). *Los Pilares del Marketing*. Edicions UPC. <https://upcommons.upc.edu/handle/2099.3/36833>
- Luna-González, A. C. (2014). *Administración estratégica: Vol. Primera Edición* (Primera). Patria Grupo Editorial.
- M. L-E. (2021, marzo 29). *El fitness mundial pierde forma: retroceso del 40% por el Covid-19*. palco23.com. <https://www.palco23.com/fitness/el-fitness-mundial-pierde-forma-retroceso-del-40-por-el-covid-19>
- Martínez Guirao, J. E. (2004). Los gimnasios “deportivos”. Del ocio a la obligación. *Los gimnasios “deportivos” del ocio a la obligación. Turismo, ocio y deporte: VIII Congreso de Sociología*. <https://ruc.udc.es/dspace/handle/2183/11315>
- Mesa Holguín, Mario. (2012). *Fundamentos de marketing*. Ecoe Ediciones, 289.
- Morrison, M. (2012). *History of PEST analysis*. RapidBi. <https://rapidbi.com/history-of-pest-analysis/>
- Nogués-Pedregal, A. M., Borrás Rocher, F., Segura Heras, J. V., Ruiz Gómez, J. L., & Botella Beviá, F. (2004). Los gimnasios “deportivos”. Del ocio a la obligación. *VIII Congreso de Sociología*, 1, 141–158. <https://ruc.udc.es/dspace/handle/2183/11315>
- Organización Panamericana de la Salud. (2019). *Plan de acción mundial 2018-2030*.
<http://iris.paho.org>.
- Palco23. (2022). *Fitness: industria, evolución y operadores*. www.palco23.com

- Peake, J. M. (2019). Recovery after exercise: what is the current state of play? *Current Opinion in Physiology*, 10, 17–26. <https://doi.org/10.1016/j.cophys.2019.03.007>
- Rodriguez, M. (2021, julio 27). *2021 Global Report Details Pandemic's Impact on Club Industry | IHRSA*. <https://www.ihrsa.org/improve-your-club/2021-global-report-details-pandemics-impact-on-club-industry/>
- Saeed, M. (2012). Key Issues in B2B Marketing and a Need to Develop Appropriate Theories and Models. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(3). https://www.academia.edu/39111390/KEY_ISSUES_IN_B2B_MARKETING
- Sligman, J. (2019). VALUE -PROPOSITIONS IN CUSTOMER DECISION MAKING AND ORGANIZATION BOTTOM LINE IMPACT Literature Review. *Review*, 24. https://www.researchgate.net/publication/332321167_VALUE_PROPOSITIONS_IN_CUSTOMER_DECISION_MAKING_AND_ORGANIZATION_BOTTOM_LINE_IMPACT_Literature_Review/citation/download
- Smith, S. (2022, agosto 9). *2022 IHRSA Global Report Recognizes Fitness Industry... | IHRSA*. <https://www.ihrsa.org/improve-your-club/2022-ihrsa-global-report-recognizes-fitness-industry-resilience/>
- Steffens, G. (2016). *El análisis PESTEL Asegure la continuidad de su negocio*.
- Wheelen, T. L., & Hunger, D. (2007). ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE NEGOCIOS CONCEPTOS Y CASOS DÉCIMA EDICIÓN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE NEGOCIOS. *Pearson Prentice Hall*. www.pearsoneducacion.net/wheelen