

**ALTERNATIVA SUSTENTABLE PARA LOS
GIMNASIOS LOW COST**

INFORME TÉCNICO RESULTADO DE INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD EAN

Especialización en Gerencia de Mercadeo

Seminario de Investigación

Grupo 2

Camilo Andres Peñalosa Palacios

Catherine Lizeth Castellanos Mendoza

Daniel Felipe Rodríguez Beltrán

Bogotá

Noviembre 20 de 2020

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo crear un modelo de negocio para los gimnasios Low Cost, que deben crear alternativas para poder enfrentar los cambios ocasionados por la pandemia Covid-19, en donde los comportamientos del consumidor se vieron afectados por las restricciones de bioseguridad y la oferta de estos centros de acondicionamiento físico debe adaptarse a la “nueva realidad” cuidando la calidad de los servicios que van a ofrecer, con el fin de perdurar en el mercado.

Para realizar este estudio se procedió a identificar y caracterizar las principales variables conceptuales. Se realizó un análisis de los competidores entre los que se contemplaron gimnasios Low Cost y nuevos participantes como los influencers fitness, por medio de la herramienta de análisis del panorama competitivo, con el fin identificar las necesidades insatisfechas y que puedan ser cubiertas por los gimnasios Low Cost. Con base a esto se procedió a realizar un estudio cuantitativo y cualitativo, que permitiera comprender las preferencias del consumidor y de esta manera poder ofrecer un modelo de negocio, que se adapte a la demanda del sector en la ciudad de Bogotá.

Palabras Clave: Low cost, gimnasios, pandemia, influencer

Problema de Investigación

1. Antecedentes del problema:

El modelo de negocio fitness consiste en adoptar hábitos de consumo cada vez más saludable, una tendencia que hasta principios del 2020 crecía con intensidad y se venía imponiendo en la sociedad actual. Con base a este comportamiento de consumo, el acceso a los gimnasios y centros deportivos se hizo más accesible, creando un abanico de posibilidades que se adaptan a los diferentes poderes adquisitivos de los usuarios.

Con la aparición del modelo de negocio low cost (membresías mensuales de \$30.000 a \$60.000) en gimnasios se democratizó el ejercicio en Colombia, quedando atrás el paradigma de que solo las personas de estratos altos e ingresos superiores al promedio podían asistir. Así lo reflejan cifras para finales del 2019, donde se revela que en Colombia se registran 1.800 gimnasios entre grandes y pequeños, a los que tanto hombres como mujeres asisten en mismas proporciones. Las facilidades que ofrece el sector han despertado el interés de los Millenians, generando una asistencia a gimnasios del 80% por parte de esta población, además, la generación Baby Boomer y X tienen una buena representación en estos escenarios deportivos, cerca del 60% de esta población asiste a estos espacios de acondicionamiento físico, sin embargo, se reporta que solo un 3% de los colombianos se ejercita en estos escenarios. (Portafolio, 2019) (La República, 2019).

El crecimiento en este sector no solo estaba impulsado por las facilidades económicas, sino por algunos trastornos emocionales como: angustia, insomnio y estrés, patrones causados por el acelerado ritmo de vida. De acuerdo con la **Secretaría de Salud y la Organización Panamericana de la Salud (OPS)**, el trastorno de ansiedad es una de las dolencias que más aquejan a los bogotanos de todos los

estratos socioeconómicos. De esta manera no sorprende que los negocios relacionados con el bienestar y la salud hayan crecido. (El Espectador, 2018)

De esta manera, entendemos que el modelo Low-cost para gimnasios democratizado dentro del entorno social no solo supe las necesidades de acondicionamiento físico, sino además influye directamente en algunas patologías psicológicas que aquejan a una sociedad turbulenta que agrupa problemas como los son estrés, ansiedad y autoestima. Además, este sistema de interacción social permite que el individuo fortalezca las interacciones con sus pares.

El entorno fitness crecía a pasos agigantados en el territorio colombiano, puesto como ya lo mencionamos anteriormente, realizar actividades de acondicionamiento físico se convirtió en una actividad fundamental dentro de la cotidianidad de muchos usuarios. Ahora bien, la pandemia como una variable exógena, frena de una manera abrupta este crecimiento y con el cierre de todos los establecimientos, hace que se creen nuevas condiciones para reapertura.

2. Descripción del problema:

La contingencia mundial detonada a causa del Covid-19 desató una afectación general en la economía mundial, y dentro de los sectores más perjudicados se encuentra el de los gimnasios englobando sus diferentes segmentos, estos fueron unos de los primeros en cerrar debido a las restricciones de aislamiento social obligatorio con el fin de reducir la tasa de aumento de contagios. Estas medidas, traen consecuencias las cuales se reflejan en el cierre definitivo de pequeños centros de entrenamiento que no cuentan con las condiciones para operar. Sin embargo, en pro de reaperturar el gobierno nacional en el decreto 990 del 2020 estableció las condiciones para el desarrollo de planes piloto de reapertura, para que los establecimientos comerciales operen de manera responsable garantizando el cuidado de los usuarios.

El cierre prolongado de estos establecimientos ha generado pérdidas millonarias, se estima que mensualmente el sector de los gimnasios en Colombia deja de percibir alrededor de \$100.000 millones de ingresos cifra que continúa incrementando ante la incertidumbre por una fecha de reapertura de los centros de entrenamiento y las nuevas condiciones de operación. (Raya, D. 2020)

Este sector emplea cerca de 30.000 personas y una vez se retomen operaciones se estima que el desempleo estaría en cerca del 30%, y pese a las ayudas ofrecidas por el gobierno en cabeza de Ministerio del Deporte y el Ministerio de Salud no es suficiente para los catastróficos estragos que deja la pandemia en el sector. (Raya, D. 2020)

A pesar de que se contemplan protocolos para reaperturar bajo altas normas de higiene y normas estrictas, los establecimientos deportivos deben adaptarse y reestructurar sus unidades de negocio, para satisfacer las necesidades de sus afiliados y prospectos de los cuales un gran porcentaje nunca han sido usuarios de un gimnasio, pero que ahora están buscando alternativas *online* para hacer ejercicio en casa. Sin embargo, los gimnasios no solo deben hacer frente a sus competidores habituales, sino a entrenadores personales e influencers que podrían llegar a ofrecer servicios con características similares.

Dentro del marco de tiempo en que la pandemia obligo a diferentes establecimientos de acondicionamiento físico, gimnasios tradicionales, gimnasios low-cost y centros de enteramiento a cerrar sus puertas, muchos de estos como participantes habituales del sector fitness, han querido atender a sus consumidores por medio de alternativas en los canales digitales, ofreciendo ejercicios guiados en la modalidad *en vivo* de las redes sociales con más auge (Facebook, Instagram y YouTube). Sin embargo, dentro de este canal son participantes nuevos y sin experiencia, y en muchos de los casos el servicio ofrecido no es estructurado. Caso contrario al de los *influencers* fitness, quienes antes de la pandemia ya venían desarrollando el canal digital y cuentan con experiencia y un público que consume su contenido el cual abarca consejos, rutinas y hasta ofertas de

productos complementarios como artículos deportivos y suplementos. Por consiguiente, esta es una de las variables con mayor peso a las que los gimnasios deben enfrentarse.

Por otra parte, los gimnasios que ejercen sus operaciones en las principales ciudades de Colombia, en especial en Bogotá. Deben estar muy atentos a las tendencias de supervivencia adoptadas por los gimnasios en otras partes del mundo, para poder adaptarse a las nuevas restricciones. La crisis económica que arrecia este sector despertó en muchos casos la imaginación e instinto de supervivencia de estos establecimientos comerciales y una de las alternativas evidenciadas que se identificó fueron los *gimnasios al aire libre*, en donde se colocan las máquinas para hacer ejercicio en un espacio a cielo abierto, un modelo que debe ser revisado con lupa para adaptar a Bogotá debido a las variables de clima, seguridad y adaptación por parte de los usuarios.

El principal problema de los gimnasios es identificar como pueden ser competitivos en los nuevos canales de venta que se crearon a partir de la contingencia de la pandemia, ofreciendo un servicio estructurado y de buena acogida por los consumidores que ven en el ejercicio un hábito.

De acuerdo con el distanciamiento físico y las nuevas formas de interactuar de la población ¿Cómo los gimnasios low cost (Athletic, Smart fit y Stark smart gym) deberían adaptar sus canales de venta para satisfacer las necesidades de sus suscriptores y nuevos usuarios de acuerdo con las restricciones al sector?

Objetivos

Objetivo general

Proponer una longitud de servicio para los gimnasios Low-Cost (Athletic, Smart fit y Stark smart gym) en Bogotá, para los nuevos canales de venta emergentes adaptados a las nuevas restricciones, comportamientos del consumidor y competidores.

Objetivos específicos

1. Diagnosticar las necesidades insatisfechas del sector por medio de la herramienta de levantamiento del panorama competitivo y poder encontrar las oportunidades en nuevos productos y servicios que se pueden suplir con base a las restricciones y nuevos escenarios creados por la pandemia.
2. Evaluar por medio de herramientas cuantitativas y cualitativas las nuevas oportunidades encontradas, para identificar las preferencias del consumidor.
3. Diseñar un plan de acción con las preferencias identificadas que se pueda ofrecer en las nuevas unidades de negocio creadas a partir de la pandemia.

Justificación

La pandemia del COVID-19 llegó de una manera sorpresiva, convirtiéndose en un problema sanitario que afectó a todas las naciones; creando problemas económicos en los diferentes sectores de la sociedad. Esta problemática poco constante dentro de la historia de la humanidad es una variable externa, para la cual no hay planes estructurados de contingencia; lo que crea una difícil adaptación por parte de los diferentes sectores. La afectación a muchos de estos llegó al punto de cerrar un gran número de establecimientos, aumentando las cifras de desempleo y cambiando las maneras en que el consumidor suplén sus necesidades habituales, transformando así muchos modelos de negocio conocidos.

Estos cambios han hecho que los gimnasios en especial el segmento de gimnasios Low-Cost, tenga variaciones considerables en sus canales de ventas y deba reconsiderar la manera de llegarle a sus usuarios manteniendo la calidad en su oferta. Un reto en el que deben adaptar sus servicios y diversificar su modelo de negocio con el fin de garantizar su perdurabilidad dentro del mercado.

Adicionalmente, durante la época de cuarentena se pudieron evidenciar muchos cambios de comportamiento de los consumidores de este segmento, pues al no poder asistir a los centros de acondicionamiento, tuvieron que encontrar alternativas digitales para continuar con sus rutinas de deporte. Dentro de estas alternativas se encuentran variables como los influencers fitness, quienes se convirtieron en instructores digitales. Ahora bien, dentro de las nuevas alternativas que los gimnasios Low Cost deben proponer al mercado, necesitan tener en su radar a los influencers bien sea como competencia indirecta de mercado o un posible aliado, para penetrar el mercado lleno de variaciones a causa de la pandemia.

En este orden de ideas, el aporte de la presente investigación radica en entender el nuevo comportamiento de los usuarios habituales de gimnasios Low Cost y las alternativas que nacen en el sector fitness, con el fin de poder desarrollar un modelo de negocio que pueda ser base para la creación de las nuevas estrategias, con las que los gimnasios Low Cost van a enfrentar este proceso de adaptación.

Marco Teórico

La investigación se realizó para la ciudad de Bogotá capital colombiana, quien cuenta con una población de 7'181.469 según datos oficiales del DANE recopilados del censo poblacional en 2018. Dentro de su población prevalecen las mujeres con un 52,2% frente a un 47,8% de hombres, el rango de edad predominante es de 20 a 29 años. (DANE, 2019)

Las referencias teóricas de la presente investigación permiten definir cada una de las variables involucradas dentro de la problemática que aqueja a los gimnasios y a sus usuarios. En segundo lugar, se elabora un levantamiento del panorama competitivo una metodología que permite la ubicación de las manchas blancas que se encuentran en el sector. Según el profesor Gary Hamel, las manchas son espacios de mercado no atendidos o débilmente atendidos, con base en las cuales las organizaciones pueden orientar sus esfuerzos, con propuestas de mercado traducidas en relaciones producto/mercado/tecnología/uso, únicas o difícilmente imitables. (Hamel, 2015). Con base a lo anterior se desarrolla una investigación de mercado (IM) con las necesidades insatisfechas encontradas, una disciplina estratégica del sector académico y empresarial para recopilar información para poder producir teorías sobre los actores que participan en el mercado. Este proceso incluye la encuesta como objeto de estudio y estadística para poder realizar el análisis sobre las tendencias de consumo y sus preferencias, de esta manera definir las variables a ofertar en el plan de negocios.

Por último, con los resultados del IM se desarrolla un conjunto de alternativas que componen el plan de negocios que se recomendara que gimnasios Low Cost puedan tomar una decisión estratégica.

Historia de los gimnasios

Los gimnasios siempre han estado presentes en la historia del ser humano, el concepto de estos lugares tiene su origen en la antigua Grecia, debido a que siempre

se estaba elogiando la belleza del cuerpo; estos espacios eran privados y se utilizaban para formar a los niños físicamente, con el fin de que fueran grandes atletas y pertenecieran a la parte militar del Estado. En esa época, se pensaba que, al ser disciplinados en el gimnasio, juntamente con el cuidado de la salud alimentaria y psicológica, se formaban hombres de bien, honestos y con una gran fuerza y resistencia. (Cantú, 1867).

La ideología de los gimnasios, a medida que pasa el tiempo se ha transformado, de acuerdo con los estudios que el ser humano ha desarrollado en torno al cuidado corporal, iniciando por el militarismo, el nacionalismo, la pedagogía, desarrollo de la agilidad y flexibilidad (para desarrollar profesiones como el ballet, espectáculos, puestas en escena, entre otros) y la salud. (Guirao, 2004)

En la actualidad las personas asisten a los gimnasios por el sistema sociocultural que hay en el momento. Según Martínez Guirao (2014) afirma que el concepto de gimnasio, el cual se origino por salud, con características terapeuticas y medicinales, con el tiempo perdió su fuerza. Sin embargo, a partir de los años 60's del siglo XX, vuelve a resurgir debido al sedentarismo en el que se encontraba la sociedad. El gimnasio resurgio en un primer momento con los "ejercicios aeróbicos, se mostraba beneficiosa para el sistema cardiovascular y propiciaba una mayor longevidad y calidad de vida, Elfooting y el uso de las bicicletas estáticas, los cuales alcanzaron una gran popularidad en España durante la década de los 70's." Sin embargo, en se momento aún no se había institucionalizado el concepto de gimnasio, y a partir de los años 80's es donde comenzó la proliferación de los gimnasios. A partir de ese momento estos espacios abrieron sus puertas de manera masiva y se encontraban diversos tipos de gimnasios especializados en diferentes actividades:

"Culturismo, con una faceta de competición que le atribuía el carácter deportivo, pero con una ideología subyacente que implicaba el modelamiento del cuerpo a

través del ejercicio físico y los de artes marciales, que todavía no presentaban de manera tan acusada la actual categoría de deporte. Pero, en el último lustro de esta década, comenzaron a implantarse otras actividades sucesoras de la gimnasia "tradicional" representadas por el aerobio y sus derivados." (Martínez Guirao, 2004)

A medida que transcurría el tiempo, las personas estaban cada vez más interesadas en asistir a los gimnasios, permitiendo un desarrollo significativo en este sector, lo cual en la década de los 90's, estos espacios eran muy competitivos entre ellos, lo cual los llevó a estar en permanente actualización y modificación de sus espacios y servicios. Los continuos desarrollos que se manejaban, llevaron a los gimnasios a implementar servicios adicionales, lo cual les permitió incorporar sucesivamente "elementos de relax como las saunas, el baño turco o la bañera de hidromasaje; actividades físicas que seguían los principios musicales del aerobio, como el spinning, el step, el fitness; así como numerosos aparatos sofisticados y nuevas artes marciales y deportes de combate; pistas de squash, piscinas, etc." (Martínez Guirao, 2004)

Esta implementación de nuevos servicios permitió que los gimnasios se transformaran, de espacios enfocados solo al acondicionamiento físico a auténticos centros "deportivos", como ellos se autodenominaban. Lo cual permitió que se establecieran "como nuevos espacios de sociabilidad, donde se producían relaciones sociales y la gente acudía en su tiempo de ocio." (Martínez Guirao, 2004, p.135)

Estilo de vida fitness

Hoy en día ir a los gimnasios, se considera un estilo de vida, según Giddens (1995) afirma que "un estilo de vida puede definirse como un conjunto de prácticas más o menos integrado que un individuo adopta no sólo porque satisfacen necesidades utilitarias, sino porque dan forma material a una crónica concreta de la identidad del yo" (p. 106). Ya sea por salud o por estética, es tiempo y dinero que se debe invertir, convirtiéndose en una actividad rutinaria y necesaria dentro de la vida de las personas.

Estas tendencias por el cuidado del cuerpo ya sean por estética o por salud, no estaban tan presentes en Colombia en la antigüedad. Cotera (2008) afirma que:

En Colombia el culto al cuerpo y a la belleza como algo esencial al ser humano, empezó a abrirse paso de forma débil y paulatina, especialmente hacia finales de los 90s y tomó fuerza desde principios del nuevo siglo, induciendo a los jóvenes colombianos a volcarse en masa hacia los gimnasios. (p. 160).

Con el paso del tiempo, este estilo de vida es denominado fitness, ya que según la Organización Mundial de la salud afirma que “Fitness es la habilidad para realizar trabajo muscular satisfactoriamente (Bouchard, Shepard, Sutton et al, 1990). Y al tomar este estilo de vida, según Howley y Don Franks permite a la persona “obtener una calidad de vida optima, incluyendo los componentes mental, social, espiritual y físico”, ya que no se enfoca solamente en mejorar las capacidades físicas del cuerpo y moldearlo, sino que también se empieza a incluir en esa rutina, actividades y ejercicios para el desarrollo y cuidado interior de las personas, como se veía en la antigua Grecia con los niños y jóvenes; lo cual permite a las personas que llevan este estilo de vida, obtener una mejor calidad de vida integral, cuidando cada aspecto de su vida (alimentación, ejercicio, parte interior, vida social y vida profesional), logrando enfocarse en las metas y objetivos que quieren lograr en sus vida.

Modelo Low-cost

Pero llevar un estilo de vida fitness, no es para cualquier persona, está requiere de una inversión muy alta, debido a que este tipo de centros deportivos son muy costosos. Con el paso de los años el fitness, ha evolucionado para no ser tan excluyente y ofrecer servicios de acuerdo con las necesidades de usuarios no atendidos, lo cual le permitió desarrollar el modelo Low-cost, Sánchez (2011) afirma que “combina precios bajos con un bajo valor agregado percibido en los productos y servicios que ofrece la compañía, y un enfoque dirigido al segmento de mercado sensible al precio” (p.49).

Este modelo, también fue desarrollado a partir de que se empezó a analizar el comportamiento de los usuarios, con el fin de desarrollar espacios más eficientes, debido a que mucho de los usuarios no utilizaban todas las zonas del centro deportivo y si se cobrarán tarifas muy altas, por lo que algunos usuarios no seguían asistiendo. Martínez afirma que los gimnasios Low-cost:

Compran al por mayor un conjunto de, generalmente, dos o tres tipos de máquinas (cinta de correr, bicicleta estática-elíptica) y reducen sus tarifas al disponer de una muy baja personalización. La calidad puede ser alta, pero los servicios se cuentan con la mano. Varias superficies acolchadas con mancuernas o cintas – rápida amortización y duraderas– prestan la mayor parte de ellos.

No suele haber un entrenamiento personal más allá de las clases programadas. Sí “entrenamientos de fotocopia”, como se llama en el sector a una serie de tablas generales orientadas a las nuevas incorporaciones. La tarifa mensual es baja, más aún la anual prorrateada, pero las instalaciones distan de ser punteras. (2018).

Se puede observar que estos espacios son una gran oportunidad tanto para los usuarios, los cuales pueden encontrar específicamente las herramientas que requieren para sus entrenamientos, como para el sector, el cual puede crear varios de estos sitios con inversiones más bajas que las de un centro deportivo y generar más ganancias, al cubrir mercados sin atender.

En Bogotá los gimnasios Low-cost empezaron a entrar en el mercado en el 2016, como se puede observar en la siguiente imagen:



Figura 1. Radiografía de las empresas que compiten en bajo costo

Fuente: (Benavides, 2018)

Este estilo de gimnasios ha sido una revolución para el sector fitness, ya que permiten a más usuarios poder implementar un estilo de vida fitness. Sin embargo, para los centros deportivos, ha sido una situación de alto impacto, ya que los usuarios de estos centros, al no utilizar todas las zonas que se ofrecen, prefieren cambiar estos espacios, por gimnasios low-cost, donde encuentran espacios minimalistas y con las herramientas necesarias para realizar sus actividades y rutinas.

Influenciadores

Se define como influenciador o *influencer* a una persona que proyecta credibilidad, carisma y confianza a las masas, en este caso a los seguidores o *followers*. Gracias a esto logran generar impacto en las redes sociales, a través de las cuales pueden influenciar en el consumo o en la apreciación de sus seguidores sobre lo que representan o exponen, las cuales pueden ser sus opiniones. (Manzaba, 2019).

Un influenciador es una marca personal digital, que se construye en primera instancia a partir de las redes sociales, y lo que refleja por este canal se convierte en un activo tangible, puesto que su relevancia dentro del segmento en que participa, conlleva a obtener contratos laborales o por el contrario, puede resultar en un despido motivado por publicaciones inapropiadas, lo cual incide de manera directa en las finanzas del individuo. (Lopez, 2018)

Ahora bien, una variable que facilita el crecimiento de los *influenciadores*, es el incremento en las compras de teléfonos inteligentes en Colombia, que ha facilitado el aumento de nuevos registros de usuarios en las redes sociales, tal como lo refleja el porcentaje de participación de 83,3% en consumo de social media (entendido como el sector que comprende redes sociales, blogs y demás espacios de interacción digital). La importancia de las redes sociales en nuestra vida diaria es tanta que, según un estudio de consumidores digitales 2017, realizado por el Centro de Investigación de las Telecomunicaciones (Cintel), la actividad que más realizan los usuarios colombianos en la web es el uso de las redes sociales, con una participación de 88%. A ella, le sigue la utilización de chat (86%), de mensajes (79%) y el hecho de compartir imágenes y videos (78%). (Cigüenza N., 2019)

Marketing de influencia

El modelo de influenciar la forma de comprar, de pensar y de actuar de los consumidores, se conoce como marketing de influencia. Dentro del contexto de marketing de influencia se puede caracterizar al *influenciador* como *instagramer*, *Blogger* o *Youtuber*, dependiendo del medio donde comparta su contenido. Una de las principales características de estos perfiles es compartir su estilo de vida, gustos y aficiones. Este nuevo concepto ha roto paradigmas sobre el uso del marketing tradicional, y aparece un tipo consumidor totalmente nuevo, un consumidor enormemente empoderado que decide lo que quiere comprar, cómo, cuándo y dónde comprarlo, cómo y para qué quiere usarlo y qué tipo de servicio quiere recibir; y, cuando pierde la confianza, lo abandona y cambia. (Pérez y Luque, 2018).

Marketing de influencers en el sector fitness

En la presente investigación se va a analizar los *influencers de la red social Instagram* como una variable de estudio, concretamente a los *influencers fitness*. Antes de desarrollar la temática, vale la pena aclarar que es *fitness*, palabra que proviene del idioma inglés y significa “bienestar” (fit= sano, saludable). Por lo tanto, el

marketing de este sector se basa en productos saludables, ropa de deporte, suplementación, etc. (Turró B., 2018)

En el contexto actual se observa un escenario, que ha propiciado la aparición de nuevos agentes y estrategias, el cual permite que no solo las marcas sean fuertes competidores en este medio, sino los mismos *influencers* como participantes igualmente importantes o más, por el *engagement* que se ha construido con sus seguidores y de acuerdo con la calidad del contenido que se viraliza, haciendo crecer su comunidad.

En muchos casos los *influencers* son alternativas de mercadeo para las marcas, como una opción a la publicidad convencional que satura y molesta. Cada vez hay más marcas y más similitudes entre sus productos, reduciendo la posibilidad de ser diferentes, es por esto, que esta nueva técnica ha supuesto un giro en lo que conocíamos como publicidad y coloca a los *influencers* como un medio, que las marcas usan para conseguir llegar a su público objetivo. (Turro S., 2018)

***Influencer* como marca personal en Colombia**

Para poder realizar un comparativo más aterrizado tomaremos tres *influencers fitness*, que cumplan con las siguientes características: que sean cuentas verificadas, cuenten con más de 500.000 seguidores, ofrezcan rutinas de ejercicio al público por Instagram y ofrezcan consejos y recomendaciones.



Figura 2. Influencer fitness, con 875 mil de seguidores

Fuente: Instagram Paula Galindo



Figura 3. Influencer fitness, con 1.2 millones de seguidores

Fuente: Instagram Silvana Araujo



Figura 4. Influencer fitness, con 1.5 millones de seguidores

Fuente: Instagram Valentina Lizcano

***Influencer* durante la pandemia en Colombia**

Las restricciones que surgieron de distanciamiento físico a causa de la pandemia llevaron al cierre de gimnasios y establecimientos deportivos. Por esta razón los usuarios de estos centros deportivos tuvieron que encontrar una nueva alternativa, para seguir ejercitándose desde sus lugares de residencia. Con base a esto, muchos *influencers* que venían desarrollando su Instagram con contenido relacionado con el mundo fitness, cobraron más relevancia, siendo la principal alternativa guía para muchos suscriptores a gimnasios.

Este nuevo canal de venta, en donde el usuario consume una marca personal (*influencer*), cambia a grosso modo el comportamiento tradicional de entrenamiento físico, y coloca a los *influencers* como un participante fuerte dentro de la competencia por abarcar los consumidores tradicionales y nuevos de centros de entrenamiento.

Ahora bien, esto les permite a los *influencers* no solo proporcionar contenido sobre rutinas de entrenamiento, sino ofrecer un abanico de posibilidades como: venta de suplementos, entrenamientos personalizados, indumentaria deportiva, venta de clases y hasta venta de elementos para el desarrollo de las actividades físicas. Lo que los hace un duro competidor para los gimnasios Low-Cost. En primer lugar, por temas de posicionamiento de marca y segundo, por abarcar varias variables del sector dentro del canal de comunicación de un líder de opinión.

Contexto COVID

El desarrollo de Covid se dio por primera vez en diciembre de 2019 en Wuhan China, donde se convirtió en el epicentro del brote generando un crecimiento exponencial con un gran número de infectados y muertes. Así mismo fue trascendiendo de manera rápida a otros continentes, llegando a Colombia el día 6 de marzo, donde es detectado el primer contagio por Covid proveniente de Europa, generando así un crecimiento de contagios en muy poco tiempo. Para el 20 de marzo el gobierno colombiano decreta una cuarentena obligatoria; esto genera el cierre de muchas empresas, lo cual lleva a que los gimnasios cierren sus puertas a sus clientes.

Los gimnasios fueron uno de los sectores económicos que se han visto afectados notablemente con la llegada del Covid al país, son empresas que dependían del 100% de presencialidad de las personas, para tener ingresos en sus empresas y seguir entregando valor a sus clientes. Los cuales iban a ejercitarse día a día en cada una de las sedes.

Esto hace que los gimnasios generen estrategias de una manera diferente, tome medidas y se anticipe a escenarios de innovación y para reactivarse de nuevo, junto con la economía y así mismo seguir siendo relevantes con sus clientes. La nueva normalidad hace que se enfrente a asumir retos, como capacidad de aforo de las personas, niveles de interacción que puedan tener, asumiendo todas las acciones

pertinentes para garantizar el regreso y el autocuidado, brindándole confianza a sus clientes para volver.

Algunos de los gimnasios reconocidos y tradicionales empiezan a reestructurar sus servicios con la entrada de modelos low-cost, además de esto utilizan herramientas tecnológicas como lo son aplicaciones o páginas web, que facilitan la adaptación a los cambios a los antiguos patrones de consumo de las personas. Estos comportamientos se posicionan como una tendencia en nuestro país y los gimnasios tradicionales deben estar preparados para asumir este reto.

Los gimnasios en la pandemia

Después de vivir el punto más álgido de la pandemia, los gimnasios han desarrollado planes de reapertura, para poder ofrecerle a sus usuarios espacios seguros y que estos puedan regresar a desarrollar actividades físicas en sus instalaciones. Sin embargo, para muchos estos espacios no son del todo seguros y temen regresar a compartir con otras personas, por el miedo a un posible contagio.

Reapertura de gimnasios en el mundo

Alrededor del mundo se han venido desarrollando protocolos de funcionamiento estrictos, para garantizar que los gimnasios y centros deportivos sean espacios seguros, que permitan llevar a cabo actividades físicas. De acuerdo con el diario *El Clarín*, en Europa el factor común en los diferentes países es colocar termómetros en las entradas para la toma de temperatura, separadores plásticos y entradas por turnos y en horarios específicos.

Sin embargo, el caso de Alemania llama la atención, pues dentro de los establecimientos se obliga a tener un distanciamiento mínimo de siete metros entre usuarios, se prohíben los ejercicios de fuerza máxima o el spinning, porque se suda y se respira demasiado intensamente. Junto con lo anterior, hay reglas estrictas, para que los mismos usuarios y los trabajadores realicen una constante desinfección de los

equipos. No obstante, el 72% de los usuarios no regresaría a los gimnasios en un corto plazo. (Forbes, 2020)

Una de las medidas que encuentra posiciones divididas, es realizar actividades físicas con tapabocas, el cual para algunos es un elemento necesario. Contrario lo catalogan otros usuarios que temen tener lesiones en los pulmones como ya se ha identificado en algunos casos aislados. Además, según El Clarín afirma que: "especialistas de la salud coinciden en que sería imposible desarrollar una actividad que requiera altos requerimientos de oxígeno con un tapabocas. Inclusive podría ser peligroso". (2020).

Nuevos modelos de negocio para gimnasios

Teniendo en cuenta las innumerables restricciones y queriendo conservar una buena experiencia para el cliente, algunos gimnasios se han reinventado, para garantizar que sus instalaciones son un ambiente cómodo para realizar deporte.

Entre los casos a destacar se encuentra un gimnasio en California, Estados Unidos. *Inspire south bay fitness* encontró en medio de la pandemia una forma distinta de ofrecer su servicio, creando un modelo, que permite a sus usuarios participar en clases grupales, pero a su vez respetando el distanciamiento físico.



Figura 5. Clase grupal *Inspire south bay*

Fuente: Diario - El Tiempo

Este modelo permite que el usuario se ejercite sin necesidad de tener un tapabocas, siendo una alternativa cómoda que cumple con las restricciones sanitarias.

Iconix Fitness con el objetivo de no aglomerar personas dentro de un espacio cerrado y en pro de generar un espacio seguro, adaptó sus máquinas en un espacio a cielo abierto, que mientras cumple con las medidas de bioseguridad mantiene una buena experiencia de sus usuarios



Figura 5. Gimnasio a cielo abierto *Iconix Fitness*

Fuente: Instagram Iconix Fitness

Reapertura de los gimnasios en Bogotá

Para el mes de septiembre del 2020, el Gobierno Nacional en función de su cartera de salud aprobó la apertura de los gimnasios, con las siguientes medidas:

- **“Lavado constante de manos:** todos los establecimientos deberán tener puntos fácilmente identificables de higiene de manos, además de geles antibacteriales, toallas desechables, carteles que promuevan el lavado frecuente, entre otros. De igual forma las administraciones deberán organizar turnos de limpieza de manos para sus trabajadores y proveedores.
- **Distanciamiento físico de 2 metros entre cada usuario:** Se tendrá que garantizar un espacio disponible de 2 metros por persona en zonas como áreas de ejercicio, recepción, oficinas, zonas comunes y zonas de descanso.
- Uso de tapabocas obligatorio dentro de las instalaciones
- Fortalecimiento de procesos de limpieza y desinfección de equipos y superficie.
- Manejo de aforo, dando ingreso a una persona por cada diez metros de área.

Entre otras medidas que proponen algunos centros deportivos es reservar cita para asistir aclarando el tiempo que se dispone a usar el establecimiento con la

restricción de uso de máximo de 70 minutos, deberá portar el tapabocas el 100 % del tiempo y tendrá que mantener la distancia exigida y desinfectar los equipos una vez termine de usarlos.” (Forbes Colombia, 2020).

Comportamiento de consumidor para un nuevo modelo de negocio

La pandemia del Covid-19 ha afectado directamente el comportamiento de gran parte de la población mundial, esta situación ha afectado directamente el desarrollo de las actividades físicas. La suma del confinamiento y el estrés, han logrado que muchos de nosotros permanezcamos en casa y estemos sentados mucho más tiempo del habitual. A muchos nos resulta difícil seguir practicando la actividad física acostumbrada. La situación es aún más dura para quienes no suelen hacer demasiado ejercicio.

El descubrir este tipo de patrones de comportamiento ha llamado la atención por parte de la organización mundial de la salud, al punto de lanzar una iniciativa denominada #BEACTIVE (se activó). Uno de los principales objetivos es concientizar a la población mundial de tomar pausas de la posición habitual de trabajo o descanso, vale la pena resaltar que el ejercicio ayuda a relajar los músculos y mejorar la circulación sanguínea y la actividad muscular.

De lo poco que se ha logrado identificar de los agravantes del Covid-19 es que enfermedades como la hipertensión, sobre peso, patologías cardiovasculares y cerebrovasculares, diabetes de tipo 2 y distintas formas de cáncer, hacen que el cuerpo pase por una etapa más difícil al contraer la enfermedad, al punto de poder ocasionar la muerte. (OMS,2020)

Junto con lo anterior, la edad es una variable que afecta directamente a la hora de realizar actividad física, puesto que después de los 30 años nace la necesidad de no dejar de lado el ejercicio, entendiendo que el cuerpo sufre cambios que lo hacen necesario. No hay que olvidar que, sean cuales sean las circunstancias, “a partir de esa edad la masa disminuye de forma gradual un 3%-8%” explica el doctor de medicina

interna Ricardo Losno. Lo grave es que esa pérdida muscular se acelera después de los 60 produciendo una disminución progresiva de la fuerza. En otras palabras, el sedentarismo no puede ser una opción, más en época de pandemia, cuando el sistema inmunológico debe gozar de un mejor estado. (Puig, 2020)

Por otra parte, el grueso de las investigaciones demuestra que las preferencias a la hora de hacer ejercicio son en espacios seguros y controlados como los hogares. A raíz del cierre de los gimnasios y de los centros deportivos por la crisis sanitaria del COVID-19, la demanda de los consumidores de instrucción física y motivación, tanto para el bienestar físico como el mental, alcanzó nuevas alturas.

Por consiguiente, se ha despertado la necesidad de hacer ejercicios “solos y en casa, pero con la sensación de estar en grupo”. Y esto se ve reflejado en el aumento de las descargas de aplicaciones de bienestar, salud y ejercicio con un 40% frente antes de la pandemia. Las aplicaciones para ejercitar el cuerpo establecen récords mundiales alcanzando el nivel más alto de descargas semanales con 59 millones de Euros y de gasto de los consumidores situándose en 36 millones de Euros, desde marzo del 2020. (Rodríguez, S 2020)

Marco institucional

Los gimnasios Low-cost e influencers fitness tienen como prioridad propiciar un ambiente de vida saludable y un espacio para realizar ejercicio físico, permitiendo cuidar, fortalecer y desarrollar el cuerpo, a través de rutinas dentro de las instalaciones y haciendo uso de sus servicios.

La finalidad de este estudio es crear un plan de acción, para un modelo de negocio con base a las tendencias y preferencias de consumo de la población perteneciente al sector fitness. Por consiguiente, es necesario definir las variables claves en el modelo de negocio que se pretende desarrollar para los gimnasios Low-cost, siendo una base sólida para que estos puedan reorientar su estrategia.

El siguiente cuadro recoge la información relevante del este estudio, esbozando las principales características de las variables:

	Nombre	Ubicación/ Bogota	Sector de la Economía	Codigo CIU	Nicho Mercado	Estructura Organizacional
Gimnasios	SmartFit	14 Sedes	Salud / Deporte	9311:Gestion de Intalación Deportivas	<ul style="list-style-type: none"> • Personas(Hombres y Mujeres) entre los 18 y 60 años, • Estratos 3 al 5 • Ubicados en Bogota • Que hagan deporte. 	Gerente, Personal Administrativo(Comerciales, contable),Instructores,Personas de mantenimiento maquinas, Personas Aseo, Seguridad.
	Stark smart	9 Sedes	Salud / Deporte			
	Athetic	3 Sedes	Salud / Deporte			
Influencer	Paula Galindo	Digital Nacional/Internacional	Salud / Deporte/Alimentación	9004: Creación Audiovisual	<ul style="list-style-type: none"> • Personas(Hombres y Mujeres) entre los 18 y 60 años • Estratos 3 al 6 • Ubicados en cualquier parte de Colombia • Que hagan deporte. 	Influencer/Manager/ Equipo Audiovisual
	Sivana Araujo					
	Valentina Lizacano					

Fuente:Elaboración propia

La presente investigación se enfocó en estos principales gimnasios, los cuales son los más reconocidos en el mercado fitness low cost, ya que están presentes en las principales ciudades de Colombia y principalmente en Bogotá. Uno de los primeros en llegar y apuntar al segmento low cost fue Athletic Gym, quien hace parte del grupo deportivo Bodytech, el cual esta aperturado desde 1997.

Smart fit: la llegada en el 2017 de esta empresa brasilera a Colombia hizo que el auge de los gimansios low cost tomará cada vez más fuerza, al implementar más de 36 sedes distribuidas en las principales ciudades de Colombia y 9 de ellas en Bogotá; permitió posicionarse como la segunda más grande a nivel nacional después de Bodytech, generando ingreso a sus instalaciones más de 100.000 usuarios en sus sedes con precios bajos.

Stark: desde su incursión al mercado en el 2016 de los gimnasios low cost, Stark Smart Gym apertura 6 sedes en ese año, hoy cuenta con 9, las cuáles están completamente equipadas con implementos de última tecnología, brindando servicios adicionales a sus clientes como juice bar, wifi y temas relacionados con salud emocional.

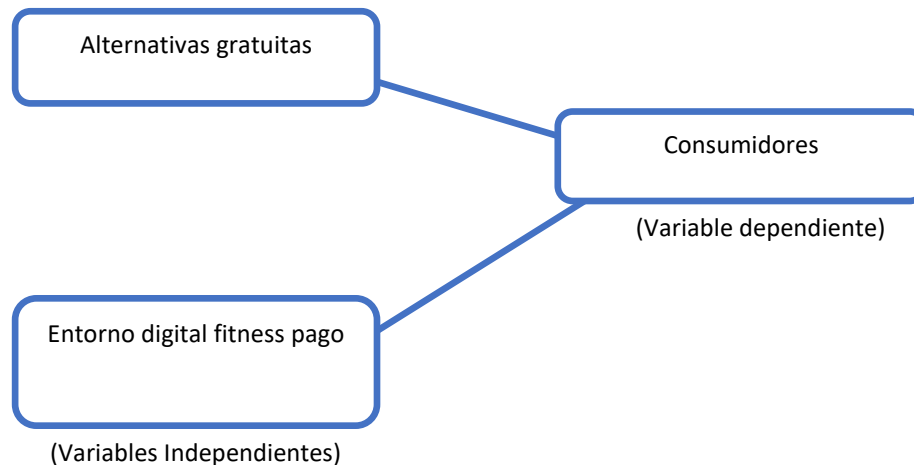
Metodología general o de primer nivel

Enfoque, diseño de la investigación y alcance o tipo de estudio

Definición de Variables

- a) Los consumidores prefieren alternativas gratuitas en vez de un entorno digital fitness pago.

Esquema de relación causal multivariada (Sampieri, 2014)

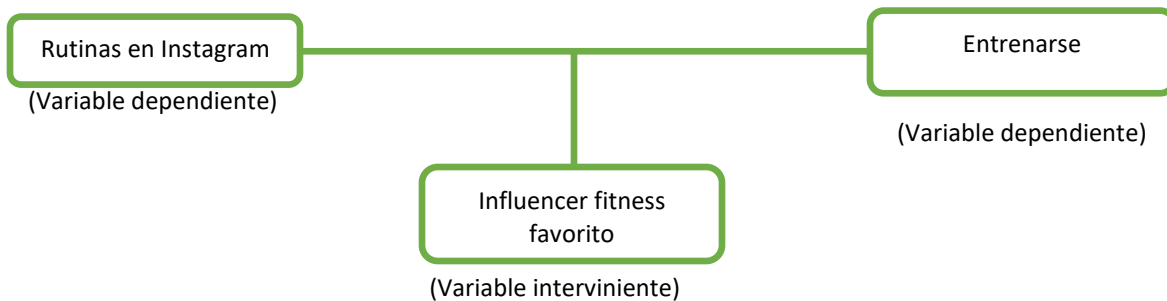


Fuente: Elaboración propia

- **Alternativas gratuitas:** Todas aquellas clases y/o rutinas de ejercicios que se proyecten de manera gratuita, ya sea por la red social Instagram o aplicaciones móviles.
- **Entorno digital fitness pago:** Plataformas digitales, bien sean portales web o aplicaciones móviles. Que ofrecen rutinas de acondicionamiento físico, de alimentación y recomendaciones en general, de forma paga.
- **Consumidores:** Todo aquel individuo que consume algún servicio asistido de manera digital para acondicionamiento físico.

- b) Los usuarios Fitness prefieren entrenarse viendo las rutinas en el Instagram de su influencer fitness favorito.

Esquema causal con variable interviniente (Sampieri, 2014)

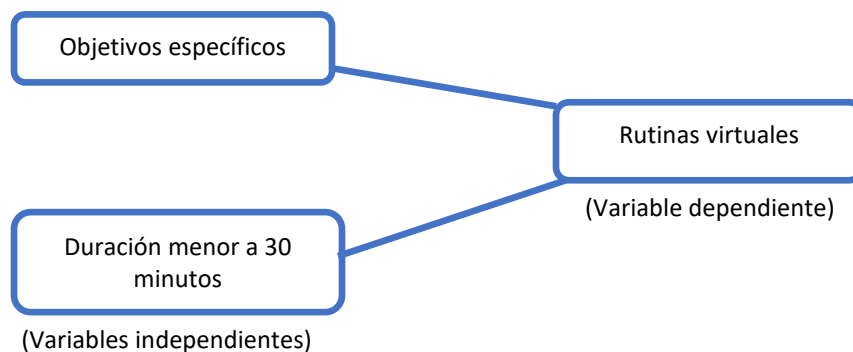


Fuente: Elaboración propia

- **Rutinas en Instagram:** Rutinas virtuales impartidas por un guía desde la red social Instagram.
- **Influencer Fitness:** Personaje líder de opinión de cuenta con un gran número de seguidores, que realiza rutinas y ofrece consejos sobre vida fitness.
- **Entrenarse:** disposición para realizar una rutina de ejercicios.

- c) Los usuarios Fitness prefieren rutinas virtuales de ejercicio exigentes enfocados a un objetivo específico, que duren menos de 30 minutos.

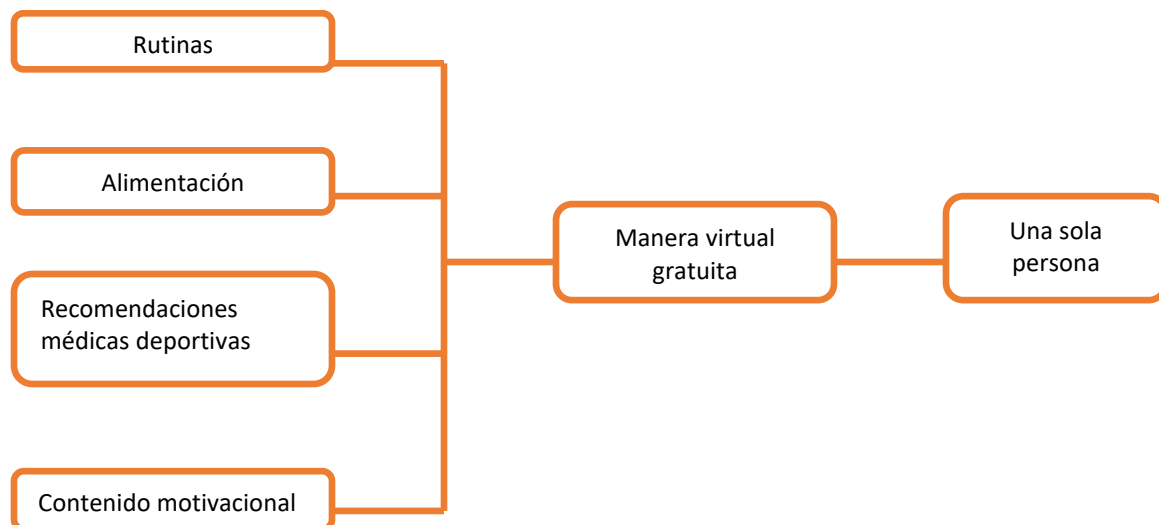
Esquema de relación causal multivariada (Sampieri, 2014)



Fuente: Elaboración propia

- **Objetivos específicos:** Hace referencia al mejoramiento de la condición física de una zona del cuerpo o músculos específicos a los cuales una persona quiere enfocarse para ver resultados de manera más rápida por medio de una rutina.
 - **Rutinas virtuales:** Es cuando el Usuario realizando una actividad física por medio de un acondicionamiento físico realiza una rutina donde realiza ejercicio para lograr un objetivo generando bienestar y salud para su cuerpo.
 - **Duración menor a 30 minutos:** Hace referencia al tiempo que invierte el usuario para realizar su rutina, al estar en este rango de tiempo genera más participación de los usuarios; ya que 30 minutos los puede tener disponibles en cualquier momento del día para generar bienestar a su cuerpo.
- d) Los usuarios prefieren ser guiados por una sola persona de manera virtual gratuita, que ofrezca conocimiento en: rutinas, alimentación, recomendaciones médicas deportivas y contenido motivacional.

Estructura causal compleja multivariada (Sampieri, 2014)



Fuente: Elaboración propia

- **Rutinas:** Conjunto de ejercicios, los cuales están enfocados en determinadas zonas del cuerpo. Cuentan con series y repeticiones, con el fin de ejercitar y fortalecer los músculos de la zona que se desea trabajar.

- **Alimentación:** Es aquella que aporta todos los alimentos necesarios para cubrir las necesidades nutricionales del ser humano.
- **Recomendaciones médicas deportivas:** Consejos realizados por un profesional de la salud a la hora de realizar rutinas, para evitar futuras lesiones o mejorar dichas practicas en caso de contar con lesiones.
- **Contenido motivacional:** Frases, imágenes, mensajes y seguimiento, el cual motiva a las personas a seguir ejercitando su cuerpo para alcanzar sus metas.
- **Manera virtual gratuita:** Forma de realizar actividades, sin necesidad de asistir a un espacio específico, con acceso ilimitado sin pagar por la plataforma.
- **Una sola persona:** Persona profesional capacitada para dirigir las rutinas, brindar recomendaciones médicas deportivas, motivando a la persona para que continúe e implemente una vida fitness.

Población y Muestra

La población por analizar en la presente investigación son personas ubicadas en la ciudad de Bogotá entre 20 y 35 años, la cual pertenecen a la “generación Y”, los cuales son trabajadores y estudiantes que se encuentran en la zona delimitada del mapa de Bogotá. La zona se delimito con base a la sede de Stark Smat Gym (Calle 66 # 7 – 18. Piso 5), Athletic (Carrera 26 # 71B 30 Local 2) y Smart Fit (Calle 85 # 14 - 05, Piso 2). Puntualmente nos fijaremos en la población que ocasionalmente (asistir más de 3 veces por semana) asiste a un gimnasio Low-cost y practica una vida fitness.



Fuente: geoportal.dane.gov



Fuente: geoportal.dane.gov

Precisar Tamaño de Muestra

Nivel de Confianza: 95% 99%

Intervalo de Confianza:

Población:

Tamaño de Muestra preciso:

Fuente: www.surveystsoftware.net/sscalce.htm

La población total de la selección geográfica determinada es de 21.136 personas; de las cuales las personas que tienen 20 a 29 años es de 3.622 personas y las de 30 a 39 años es de 3.777 personas, para un total de 7399. Ahora bien, de acuerdo con los datos de consumo del servicio de gimnasios en Colombia solo el 3% de la población asiste a estos centros de acondicionamiento físico. Por consiguiente, si se aplica este porcentaje a la unidad de muestreo seleccionada de 3.777 personas, se obtiene una muestra de 220 personas. El intervalo de confianza del 11% permite determinar un tamaño de la muestra que facilite tener una evidencia suficiente para analizar el comportamiento del sector geográfico determinado.

Metodología particular o de segundo nivel

Selección de métodos o instrumentos para recolección de información

Por medio de la construcción y análisis de la herramienta Panorama Competitivo (Restrepo Puerta, 2008) se determinan las manchas blancas o necesidades insatisfechas por parte de los gimnasios Low-cost. Con base a lo anterior, se determinan las oportunidades que el sector ofrece para poder satisfacerlas en un modelo de negocio. Esto permite tener un insumo suficiente, para poder plantear las variables de este modelo, analizando el comportamiento del consumidor mediante una encuesta que permita conocer las preferencias de los usuarios.

Descripción de las empresas e influencers analizados:

En el presente aparte, se realiza una breve descripción de los gimnasios e influencer, en especial nos centraremos en gimnasios Low-cost e influencers fitness a analizar.

Gimnasios Low-Cost:

- **Athletic:** La cadena de gimnasios Low-cost Athletic, fue creada por Bodytech e inicio en marzo del 2019 con una sede en Bogotá y otra en Itagüi. Este modelo de negocio lo implemento Bodytech, con el fin de realizar una penetración en nuevos mercados y atender el nuevo comportamiento del consumidor colombiano por lo fitness a precios más accesibles.

Athletic ofrece precios muy económicos, sin sacrificar la calidad de los servicios de entrenamiento, implementando nuevas tendencias del entrenamiento e innovación en tecnología. Munar afirma que:

“De acuerdo con Gigliola Aycardi, socia fundadora de BODYTECH y ahora cabeza de este importante proyecto, “las sedes de Athletic cuentan con equipos

cardiovasculares y de musculación, así como zonas abiertas para entrenamiento tipo militar y funcional, además el novedoso cinema cardio, un espacio único en Colombia donde los amantes del cine y la televisión podrán combinar este gusto mientras se ponen en forma”. El diseño de esta nueva marca de gimnasios se basa en las tendencias arquitectónicas urbanas e industriales que pretenden ofrecer una experiencia de entrenamiento tipo outdoor, con espacios ambientados con grafitis, colores vibrantes, texturas y luces indirectas que generan un aura de energía invitando a la acción y a retarse en cada sesión de entrenamiento.” (2019).

Actualmente Athletic cuenta con tres sedes en Bogotá, una en Medellín y una en Itagüí.

- **Smart Fit:** Smart Fit se creó en el 2009 en Brasil y cuenta con presencia en seis países. Es una cadena de gimnasios Low-cost y entro a Colombia en el 2016, a través de una cadena de gimnasios (+Fit) en Medellín, la cual operaba mediante el modelo de franquicia.

El objetivo de Smart Fit es posicionarse en las principales ciudades de Colombia, a través de precios bajos con excelente calidad de servicio y espacios familiares. La empresa es consciente de las nuevas tendencias de la vida fitness y tecnología, lo cual la llevo a desarrollar aplicaciones móviles, las cuales se adaptan a las necesidades de sus clientes, permitiéndoles ajustar sus rutinas y horarios, igualmente al conocer los comportamientos de sus afiliados, les permitió crear su propia línea de suplementos y servicios de spa, con el fin de ofrecer un servicio integral en torno a la vida fitness.

Durante el 2019 abrieron 21 sedes y llegaron a ciudades donde no tenían presencia como Pereira, Armenia, Manizales, Yopal, Barrancabermeja, Buenaventura,

Riohacha, Ibagué, Sincelejo y Neiva, entre otras y a nivel nacional cuentan con más de 230.000 clientes. (Bell, 2020)

Actualmente Smart Fit cuenta con más de 80 Centros de Acondicionamiento y Preparación Física - CAPF en Colombia.

- **Stark Smart Gym:** Stark Smart Gym fue creada en el 2015, a partir de ver la oportunidad de negocio en la industria del fitness, con el fin de atender segmentos no atendidos por los gimnasios que había en ese momento.

Stark Smart Gym ofrece espacios con diseños llamativos y modernos, con tecnología incorporada, lo cual les permite a sus afiliados vivir una experiencia más agradable a la hora de ejercitarse y maneja un precio único mensual, el cual le permite al cliente obtener mayores beneficios por un mismo valor.

Actualmente Stark Smart Gym cuenta con 8 sedes en Bogotá.

Influencer Fitness

- **Valentina Lizcano:** Su nombre de pila es Madeline Johana Lizcano, es una actriz colombiana nacida en 1982 en la ciudad de Cali, tiene participación pública en producciones audiovisuales desde el año 2004. Actualmente es considerada entrenadora virtual y coach, posee una cuenta en Instagram con más de un millón de seguidores. En donde ofrece rutinas y sesiones de meditación de manera gratuita, sin ningún patrocinio en su contenido.

- **Paula Galindo:** Youtuber y profesional en negocios internacionales y Coach, es de nacionalidad colombiana y nació en el año de 1994, comenzó a realizar contenido

de maquillaje para redes sociales desde el año 2012. En la actualidad, cuenta con varias cuentas de Instagram, en donde comparte blogs sobre su día a día, viajes, belleza y ejercicio. Frecuentemente sube a su cuenta Paufittips (875 mil seguidores) videos cortos sobre ejercicios de acondicionamiento físico, ejercicios de Yoga y recomendaciones de alimentación.

- **Silvana Araujo:** Bloguera colombiana nacida el 4 de marzo de 1993 en Cartagena, se dio a conocer por compartir contenido de belleza, moda y maquillaje. Es conocida en el sector fitness por su sobresaliente trabajo en el mismo, al punto de ser la imagen de ferias como Expofitness Colombia 2020. En su cuenta de Instagram cuenta como más de 1.3 millones de seguidores, en esta red, comparte a diario rutinas en vivo para su comunidad. Además de esto, promueve marcas de suplementos.

Panorama competitivo:

El panorama competitivo (Restrepo Puerta, 2008) es una herramienta de apoyo para la toma de decisiones estratégicas en las empresas, la cual permite la ubicación de las manchas blancas que se encuentren en el sector estratégico. Debe ser construido teniendo en cuenta la localización, es decir, construido a nivel local, nacional o internacional, no se debe realizar un panorama para una empresa que actúa en diferentes zonas geográficas, a no ser que con quien se compare tenga las mismas características.

Con base a las manchas blancas que se podrán identificar con esta herramienta, se encontrarán las posibles variables con las que se desarrollará el modelo de negocio, el cual permite suplir las nuevas necesidades creadas a partir de la pandemia del 2020.

Para hacer el levantamiento del panorama se utilizan tres vectores: necesidades, canales y variedades, los cuales se explican a continuación:

Necesidades:

- Calidad: Servicio que cumpla con las características requeridas.
- Facilidad de acceso: Disponibilidad inmediata por medio de diversos canales virtuales y/o físicos, para acceder a los entrenamientos.
- Seguridad: toda aquella medida que permita salvaguardar al usuario de un posible contagio.
- Disponibilidad de horarios:
- Variedad: Posibilidad de encontrar distintas rutinas y dinámicas que eviten actividades repetitivas.
- Disponibilidad de entrenadores: accesibilidad al acompañamiento por parte de un profesional a la hora de realizar los entrenamientos.

Canales:

- Aplicación móvil
- Portal web
- Punto físico
- Redes sociales

Variedades:

No.	Empresa	Producto	Descripción	Variedad
A	Athletic	Plan EASY	Zona cardio, Musculación, Cinema cardio. App Instafit Gym Premium gratis	A
		Plan VIP	Zona cardio, Musculación, Cinema cardio, App Instafit Gym Premium gratis, Acceso a los otros gimnasios de la red, Zona de camas de masaje *Solo para plan VIP	B
		Plan VIP Anual	Zona cardio, Musculación, Cinema cardio, App Instafit Gym Premium gratis, Acceso a los otros gimnasios de la red, Zona de camas de masaje *Solo para plan VIP, Ahorra \$149.700 al año. El mes te queda en \$41.000, Gran Promo - Te regalamos 1 mes para un amigo	C
		IGTV Rutinas	Videos de rutinas de ejercicios gratuitos que son transmitidos en vivo , y a su vez quedan guardados en Instagram para ser vistos de nuevo en el momento que se desee	I
S	Smart Fit	PLAN SMART	ACTIVIDADES: Área de peso libre e integrado, Área de cardio, Camerinos, Duchas, Lockers CONDICIONES: Sin multa por cancelación con aviso previo a 30 días antes de la fecha de cobro BENEFICIOS INCLUIDOS: Acceso a todas las zonas, Sillones de masaje, Acceso a otras sedes de la cadena, Sin cargo de cancelación, Camiseta Black, Invitar a 5 amigos **El Plan Black garantiza acceso ilimitado a todas las sedes Smart Fit **El Plan Black garantiza un acceso limitado de 5 invitados por mes	B
		PLAN BLACK	ACTIVIDADES: Área de peso libre e integrado, Área de cardio, Camerinos, Duchas, Lockers CONDICIONES: Contrato a 12 meses, Multa de cancelación, Cancelación con aviso previo a 30 días antes de la fecha de cobro. BENEFICIOS INCLUIDOS: Acceso a todas las zonas, Sillones de masaje, Acceso a otras sedes de la cadena, Sin cargo de cancelación, Camiseta Black, Invitar a 5 amigos **El Plan Black garantiza acceso ilimitado a todas las sedes Smart Fit ** El Plan Black garantiza un acceso limitado de 5 invitados por mes	D
		Tienda online Smart	Plataforma virtual donde se ofrecen todos los productos, alimentos, equipos y accesorios, para llevar una vida fitness.	E
		Plataforma Smart Fit Go Live	Se transmiten videos de rutinas con entrenadores e influencers y videos de alimentación saludable con nutricionistas.	F
		IGTV Rutinas	Videos de rutinas de ejercicios, alimentación y Yoga, gratuitos que son transmitidos en vivo , y a su vez quedan guardados en Instagram para ser vistos de nuevo en el momento que se desee	I
		SS	Stark Smart Gym	DÉBITO AUTOMÁTICO 3 MESES
DÉBITO AUTOMÁTICO 6 MESES	INCLUYE: Ingreso a todas las sedes. Acceso a todas las zonas del gimnasio. Acceso a todas las clases. Stark Virtual ilimitado. Entrenamiento con Stark Groups.			H
DÉBITO AUTOMÁTICO 12 MESES	INCLUYE: Ingreso a todas las sedes. Acceso a todas las zonas del gimnasio. Acceso a todas las clases. Stark Virtual ilimitado. Entrenamiento con Stark Groups.			D
IGTV Rutinas	Videos de rutinas de ejercicios y alimentación gratuitos que son transmitidos en vivo , y a su vez quedan guardados en Instagram para ser vistos de nuevo en el momento que se desee			I
VL	Valentina Lizcano	IGTV Rutinas	Videos de rutinas de ejercicios, alimentación y Yoga, gratuitos que son transmitidos en vivo , y a su vez quedan guardados en Instagram para ser vistos de nuevo en el momento que se desee	I
PF	Paula Galindo	IGTV Rutinas	Videos de rutinas de ejercicios y alimentación gratuitos guardados en Instagram para ser vistos de nuevo en el momento que se desee	J
SA	Silvana Araujo	IGTV Rutinas	Videos de rutinas de ejercicios, alimentación y Yoga, gratuitos que son transmitidos en vivo , y a su vez quedan guardados en Instagram para ser vistos de nuevo en el momento que se desee	I
		Patrocinio y/o promoción de marcas	Cuenta con el patrocinio de marcas relacionadas con el entorno fitness	K

“El objetivo de Smart Fit en Colombia es democratizar el fitness de alta calidad y que la vida saludable sea un servicio para todos en el país. Esta alianza con Itagüí Leones F.C. nos permite seguir llevando el mensaje de todos los beneficios positivos que trae realizar una actividad física, ya sea en un gimnasio o practicando algún deporte como el fútbol”, subrayó Navarro al referirse a la alianza entre la cadena y el equipo de fútbol.

Otro de los anuncios que hizo la cadena, que cuenta con cerca de 198.000 afiliados y un crecimiento de aproximadamente 1.000 usuarios cada semana, fue que Under Armour, la marca estadounidense de ropa y artículos deportivos será la encargada de proveer la indumentaria de cerca de 1.200 profesores de planta, deportólogos y fisioterapeutas que pertenecen a la compañía. (2019)

Smart Fit, cuenta con una ventaja competitiva frente a los demás, ya que es el único que dentro de sus servicios ofrece tienda online, en donde ofrece productos desarrollados por ellos mismos y otros productos para complementar la vida fitness de las personas. Igualmente, para poder posicionar su marca cuenta con influencers fitness, los cuales le permiten abarcar un mayor porcentaje del mercado. A pesar de que cuenta con servicios diseñados para las necesidades de sus clientes, la disponibilidad horaria es insuficiente, ya que los espacios siempre se encuentran llenos y las máquinas no dan abasto, para atender la alta demanda de sus sucursales.

Por otra parte, Athletic es la compañía que menos necesidades cubre, ya que no cuenta con servicios y/o productos como tienda online para adquirir suplementos, indumentaria y elementos deportivos, para complementar la vida fitness de sus suscriptores. Además de esto, no cuenta con una plataforma en donde se ofrecen clases en streaming, contenido ONDEMAND y asesorías virtuales personalizadas. A pesar de ser una marca Bodytech, no cuenta con alianzas estratégicas o patrocinadores, para obtener una mayor participación del mercado.

La variedad A (App Instafit Gym) es un servicio que ofrece Athletic de forma gratuita en donde el usuario encuentra diferentes alternativas para ejercitarse. La aplicación destaca por ser intuitiva y de fácil manejo, con contenido dinámico que hace del entorno un espacio amable para el usuario. Esta iniciativa permite que la marca se acerque a nuevos usuarios y estos puedan familiarizarse con el ejercicio desde su hogar, y poco a poco subir la intensidad de sus rutinas. En el momento en que el usuario ve la necesidad de contar con rutinas más exigentes que requieren de máquinas y/o elementos para desarrollarlas, la marca facilita planes de acceso a los puntos físicos y artículos deportivos por medio de la tienda web, abarcando así los diferentes canales de venta.

Sin embargo, se encuentran falencias en cómo se oferta este servicio, pues a pesar de contar con características diferenciadoras y ser la única empresa que cuenta con una app gratuita, no está bien publicitada.

Por otra parte, vale destacar que en la variedad C, la alternativa de más bajo precio es ofertada solo por Athletic. Dentro de un contexto Low-Cost es un atributo por resaltar puesto que, para los consumidores de este segmento, esta variable se considera un factor decisivo para realizar una posible vinculación.

En las condiciones actuales de cuidado por un posible contagio, adquirir elementos deportivos en los que resaltan bandas elásticas, pesas, colchonetas para ejercicio, entre otros; es factor diferenciador frente a los competidores de la industria, esta alternativa le da una ventaja a la compañía. Puesto que le permite diversificar entre las líneas tradicionales de negocio de los gimnasios y facilita colocar estos elementos al alcance de la población bien sea usuaria de la marca o no.

Encuesta (ver anexo 1)

Validación por medio de la escala de Likert

Escala Likert	TD	D	N	A	TA
	1	2	3	4	5

Se realizó la medición de la pertinencia y redacción de las preguntas utilizadas, por medio de la escala de Likert (TD: totalmente desacuerdo, D: desacuerdo, N: neutral, A: acuerdo, TA: totalmente de acuerdo) y se obtuvieron los siguientes resultados:

	Pertinencia al área											Claridad de redacción												
	Hipotesis 1			Hipotesis 2				H. 3	Hipotesis 4				Hipotesis 1			Hipotesis 2				H. 3	Hipotesis 4			
Juez	10	11	12	3	4	5	8	9	6	1	2	7	10	11	12	3	4	5	8	9	6	1	2	7
Juez 1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
Juez 2	4	2	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5
Juez 3	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4
Juez 4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4

Fuente: Elaboración propia

Una vez recolectada la información por parte de los jueces, se procede a realizar el proceso para obtener la V de Aiken de la siguiente manera: se le resta 1 a cada valor de la calificación dada por los expertos y seguido de este procedimiento, se divide en 4 cada valor para obtener el siguiente resultado, el cual arroja valores entre 0 y 1:

	Pertinencia al área											Claridad de redacción												
	Hipotesis 1			Hipotesis 2				H. 3	Hipotesis 4				Hipotesis 1			Hipotesis 2				H. 3	Hipotesis 4			
Juez	10	11	12	3	4	5	8	9	6	1	2	7	10	11	12	3	4	5	8	9	6	1	2	7
Juez 1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5
Juez 2	0,8	0,3	0,8	1,0	1,0	0,8	0,8	0,8	1,0	1,0	1,0	0,8	0,8	0,8	1,0	1,0	0,8	0,8	1,0	1,0	1,0	0,8	0,8	1,0
Juez 3	0,8	1,0	0,8	0,8	0,8	1,0	0,8	0,8	1,0	1,0	1,0	0,8	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,8	1,0	0,8	1,0	1,0	1,0	0,8
Juez 4	0,8	0,8	1,0	1,0	1,0	0,8	0,8	1,0	0,8	1,0	1,0	1,0	0,8	0,8	1,0	1,0	1,0	0,8	0,8	0,8	0,8	1,0	1,0	0,8
Total	0,8	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8	0,9	0,9	1,0	1,0	0,9	0,9	0,9	1,0	1,0	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8
	0,8			0,9				0,9	1,0	0,9			0,9				0,9	0,9						
	0,9											0,9												

Fuente: Elaboración propia

Para hallar la V de Aiken de cada pregunta por medio de la cual se pretende determinar la pertinencia y la claridad de estas. Es necesario tomar los valores entre 0 y 1 por cada ítem, para realizar el promedio de las respuestas de los jueces. Vale la pena resaltar que todas las preguntas con valores superiores a 0,8 son acertadas para el uso de la herramienta dentro de la población de estudio.

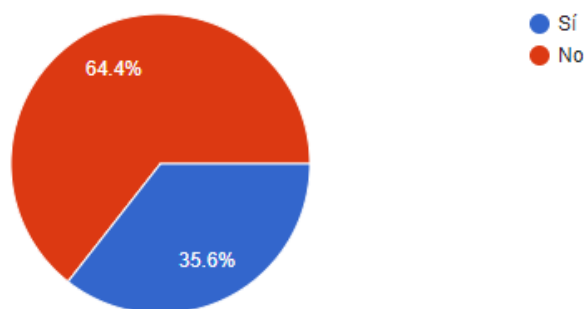
Item	V Aiken pertinencia	V Aiken claridad	Total
1	1,0	0,9	1,0
2	1,0	0,9	1,0
3	0,9	1,0	1,0
4	0,9	0,9	0,9
5	0,9	0,9	0,9
6	0,9	0,9	0,9
7	0,9	0,8	0,8
8	0,8	0,9	0,9
9	0,9	0,9	0,9
10	0,8	0,9	0,9
11	0,8	0,9	0,9
12	0,9	1,0	1,0
Hipotesis 1	0,8	0,9	0,9
Hipotesis 2	0,9	0,9	0,9
Hipotesis 3	0,9	0,9	0,9
Hipotesis 4	1,0	0,9	1,0
Total	0,9	0,9	0,9

En conclusión, se puede observar que la V de Aiken para la pertinencia y claridad es de 0,9 respectivamente, lo que avala la ejecución de las preguntas que nos permitirán determinar el modelo de negocio que se pretende proponer.

Análisis de resultados

1. Con la reapertura económica efectuada después del confinamiento a causa del coronavirus, usted estaría dispuesto a regresar a centros de acondicionamiento físico como: gimnasios, centros de Cross fit, centros deportivos :

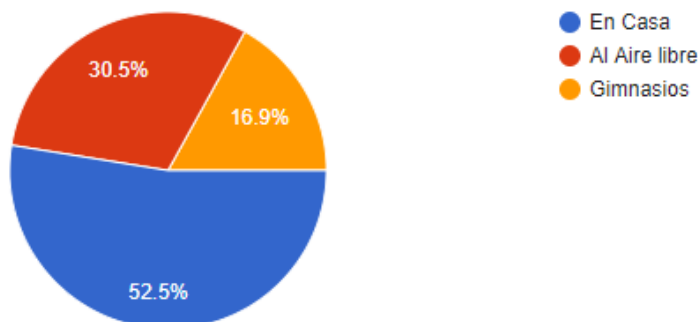
59 respuestas



En este grafico observamos que un porcentaje significativo de las personas encuestadas no planea volver a asistir a un centro de acondicionamiento físico como lo son centros deportivos, de crossfit o gimnasios en el proceso de reapertura económica que se está generando en los diferentes sectores económicos, sin embargo, existe un 35.6% que si espera volver a estos centros de acondicionamiento en la nueva normalidad para realizar sus actividades físicas. Es importante resaltar que las personas que piensan regresar a los gimnasios cuentan con unas medidas protocolarias designadas por el gobierno y manteniendo el aforo del lugar.

2. En la conocida "nueva normalidad" se abre la posibilidad para realizar ejercicio en nuevos espacios, entre los propuestos cuál es su lugar de preferencia:

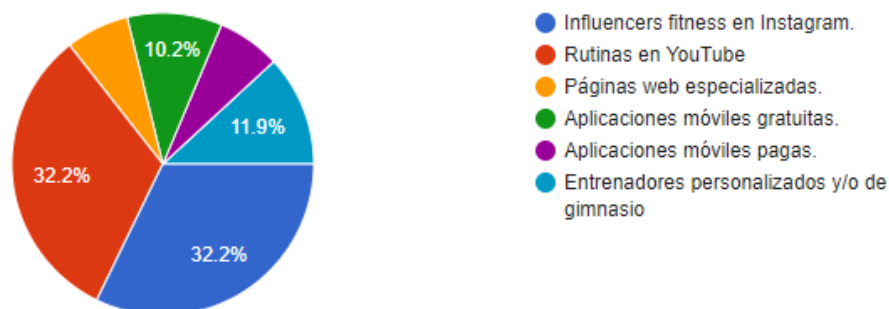
59 respuestas



En base a lo que los encuestados respondieron sobre la posibilidad de realizar ejercicio en un lugar de su preferencia vimos que el 52% de las personas están interesadas en realizar sus rutinas de ejercicio en su casa en la “nueva normalidad” ya que en hecho que muchos han venido experimentando y realizando en los meses que de confinamiento al que nos llevó la pandemia. Posterior a las personas que prefieren hacer el ejercicio en casa, está un grupo de personas que es el 30.5% donde su preferencia es hacer el ejercicio Al aire libre y el 16.9% si desea volver a los gimnasios. De estos grandes grupos existe una inclinación muy amplia en las personas en no volver a sitios como lo son los gimnasios para realizar ejercicio, su apertura se ve reflejada en buscar espacios seguros y cómodos como los son sus casas y espacios al aire libre donde pueden realizarlo en cualquier momento y no requieren de ningún desplazamiento algún lugar para hacerlo.

3.A la hora de buscar rutinas de ejercicio y recomendaciones, usted se dirige a:

59 respuestas

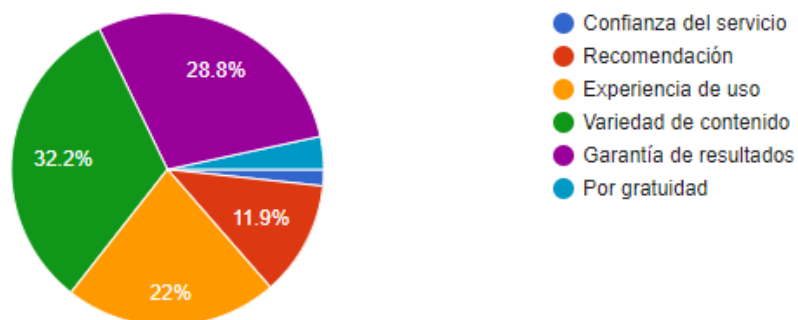


Con esta pregunta se reconocen los factores que influyen en las personas al momento de hacer sus rutinas de ejercicio y buscar diferentes fuentes para hacerlo, encontramos una igualdad del 32.2% al momento de buscar estas rutinas ya que las personas en su mayoría buscan referentes como lo son los influencers fitness en Instagram y rutinas por Youtube, seguido por un 11.9% con entrenadores personalizados para realizar estos ejercicios. Los porcentajes que representaron un resultado fueron las personas que buscarían hacer ejercicio por medio de una APP o los que buscarían la posibilidad de Estos nos hacen ver que cada vez las personas están buscando realizar sus rutinas

desde cualquier parte en donde se encuentren y que tengan acceso a por medio de internet a estos canales como los Youtube o Instagram sin tener la necesidad de desplazarse a un lugar fijo para ejercitarse. La conectividad hace que puedan acceder a sus rutinas a cualquier hora y desde cualquier lugar.

4. De acuerdo con la selección en la pregunta anterior, cuáles son los atributos que lo llevan a buscar estas alternativas:

59 respuestas



Con esta pregunta se analizan las razones y atributos en las que se basan las personas al momento de buscar estas alternativas, la más importante para tomar esta decisión con un porcentaje de 32.2% es que en el contenido del Influencer o los canales de Youtube exista una gran variedad de contenido ya que hace que sus rutinas no sean repetitivas y puedan ejercitar diferentes zonas del cuerpo. Sin embargo, el 28.8% también busca que no solo tenga variedad en su contenido, sino que también vean resultados positivos y esperados en su cuerpo como garantía. Otros de los factores en el que es importante al tomar la decisión es por recomendación, el 11.9% sustenta que es importante la recomendación ya que es una fuente en la cual sienten más confianza al momento de seleccionar el canal para el contenido que desean consumir.

5. Si su opción de guía para realizar ejercicio fuera un influencer fitness, que atributos serían relevantes para usted:

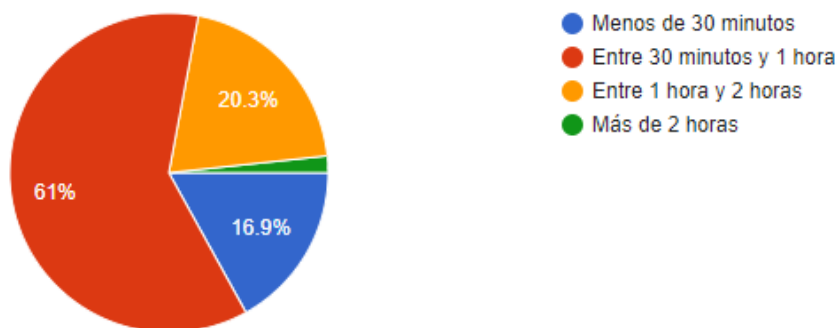
59 respuestas



Se puede evidenciar que los tres atributos más importantes para las personas a la hora de escoger un influenciador fitness son: experiencia en el sector fitness, recomendaciones medicas y deportivas y conocimientos en nutrición. Esto demuestra que las personas buscan influenciadores fitness, los cuales estén capacitados profesionalmente, para brindar un servicio integral y lograr los objetivos propuestos, trayendo como resultado una vida fitness.

6. El tiempo destinado para realizar una rutina de ejercicios es de:

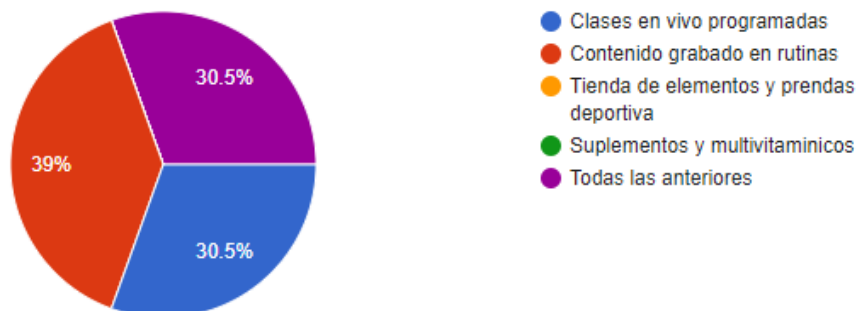
59 respuestas



El 61% de la población encuestada estaría dispuesta a realizar una rutina de ejercicios con una duración aproximada entre 30 a 60 minutos, lo cual permite crear contenido y rutinas más enfocadas a obtener los resultados esperados.

7. Si ha usado alguna plataforma de streaming como: Netflix o Amazon Prime video, responda la siguiente pregunta: Como una alternativa para realizar ejercicio, usted estaría dispuesto a usar una plataforma que tuviera los siguientes servicios con contenido en vivo, grabado, tienda deportiva y de suplementos:

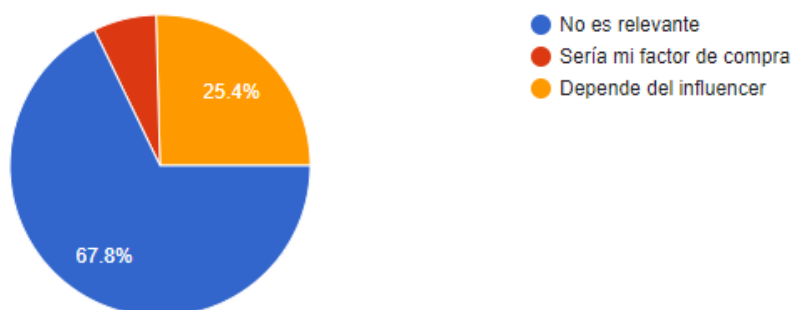
59 respuestas



A la hora de crear una app como complemento de negocio para los gimnasios, para la población encuestada los atributos más importantes para utilizar dicha herramienta son: contenido grabado en rutinas con un 39%, el cual les permite desarrollar sus ejercicios a cualquier hora del día; clases en vivo programadas con un 30,5%, las cuales les permite hacer preguntas, que el entrenador oriente el ejercicio y corrija posturas para realizar adecuadamente los ejercicios. Igualmente, el 30,5% de los encuestados estaría interesado en que la app contará con todos los atributos mencionados, con el fin de encontrar todo lo que necesita para llevar una vida fitness en un solo lugar.

8. Si en estas plataformas tuviera la posibilidad de que su entrenador fuera un influencer fitness, esta alternativa para usted sería:

59 respuestas

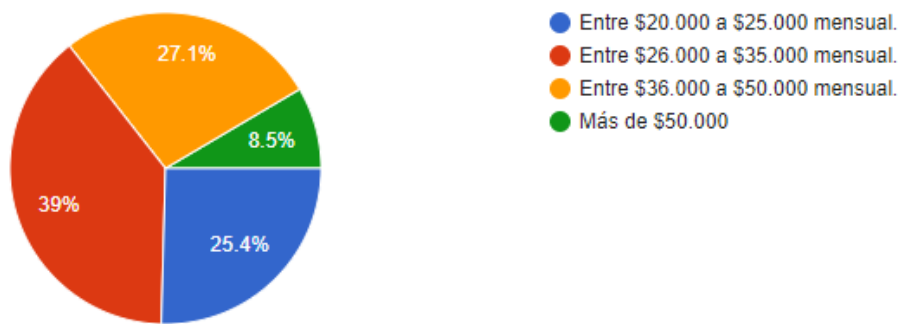


Para el 67,8% de los encuestados no es relevante que el entrenador sea un influencer fitness, esto muestra que las personas están interesadas en contar con un profesional integral que lo lleve a lograr sus objetivos y crear un estilo de vida fitness. Sin embargo, para el 25,4% de la población encuestada estaría interesada en este tipo de plataformas dependiendo del influencer fitness que se maneje. Este comportamiento muestra que se podrían desarrollar estrategias con entrenadores de alto impacto y generar alianzas con influencer fitness que se encuentren en furor.

Para la pregunta número 9 (Si su respuesta en la pregunta anterior fue Depende del influencer, especifique cuál sería su influencer fitness favorito) se utilizó una pregunta abierta, que permitiera conocer a mayor profundidad el tipo de influencer al que se optaría seguir como guía de entrenamiento. Aunque la mayoría de los encuestados respondieron que este atributo no es relevante, se destacó a Silavana Araujo, una de las influencers sugeridas para el estudio, y Sasha fitness. Vale la pena resaltar que los encuestados tienen en su top of mind mujeres que practican entrenamiento de tipo funcional y con contenido variado. Además de lo anterior, las dos influencer sugeridas, comparten contenido motivacional y tips alimenticios. Por otra parte, Sasha fitness tiene una longitud de su marca personal y cuenta con una tienda online donde ofrece proteínas y multivitamínicos.

10. A la hora de adquirir un servicio de plataforma para realizar acondicionamiento físico como el descrito en la pregunta número 7, usted está dispuesto a pagar:

59 respuestas



La población de estudio en un 39% estaría dispuesta a pagar entre \$26.000 a \$35.000 por mes, y seguido a este resultado el 27.1% pagaría entre \$26.000 a \$35.000. Este resultado permite inferir es que la mayoría de los encuestados no desearían adquirir un producto de características de muy bajo precio.

11. Teniendo en cuenta que realizar ejercicio en casa puede ocasionar lesiones, y estas deben ser evaluadas por un profesional, usted estaría dispuesto a pagar más si esta plataforma cuenta con convenio con algún servicio de asistencia médica en casa:

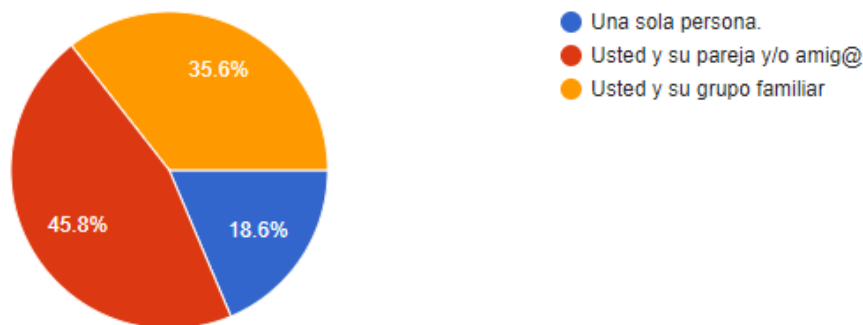
59 respuestas



Un 45.8% ya cuenta con un algún servicio de medico en casa, y el 13.6% no está interesado en adquirir uno. Por consiguiente, alrededor del 60% de los encuestados no pagarían más por un servicio médico en casa, esto demostraría que no es un atributo relevante para el proceso de servicio.

12. De acuerdo con el precio seleccionado, usted desearía que la membresía fuera para:

59 respuestas



El grueso de la población con un 86,8% desearía que la membresía se pudiese compartir, bien sea con la pareja, algún amigo o bien sea con un miembro de su grupo familia. Lo que permite identificar, que el modelo propuesto debería ser de uso compartido. Esto para promover el uso de este.

PROPUESTA LONGITUD DE LINEA PARA LOS GIMNASIOS LOW-COST

Para desarrollar la alternativa de longitud de producto, se va a tomar como base [The Bussines Model Canvas](#), creado por Alex Osterwalder. Se pretende poder mostrar los elementos que se recomiendan desarrollar por parte de los gimnasios Low-Cost, de acuerdo con las necesidades inherentes mostradas por los consumidores del sector fitness.

Resaltando las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica. Sin embargo, como sugerencia no se recomienda que las diferentes cadenas desarrollen la herramienta de manera similar, con el fin de no perder el diferenciador que caracteriza a cada una de estas.

Segmento de clientes

El modelo va dirigido a los afiliados de los gimnasios Low-Cost que desean seguir realizando ejercicio físico, en un espacio más seguro como sus residencias o espacios al aire libre, tal como lo demuestran las encuestas practicadas. Los consumidores desean evitar los lugares aglomerados, esto con el fin de brindar una alternativa a los consumidores que aún tienen un miedo latente ante la posibilidad de un contagio.

Propuesta de valor

Esta longitud de producto desea suplir la necesidad de aquellas personas que quieren realizar acondicionamiento físico guiado, desde la casa o espacios al aire libre, los cuales consideran un área segura. Por medio de la *plataforma* sugerida se recomienda

que se oferten rutinas especializadas que tengan una duración entre 30 minutos y una hora.

Los consumidores desean que los instructores propuestos sean personas con alto conocimiento y experiencia dentro del sector, que no solo faciliten rutinas de calidad, sino que a su vez tengan el dominio para poder ofrecer recomendaciones médicas y deportivas.

Los consumidores de acuerdo con su estilo de vida necesitan una plataforma que cuente con rutinas grabadas como a su vez rutinas en vivo. De acuerdo con el estudio ambas alternativas son necesarias para garantizar un buen servicio.

Relación con los clientes

Para poder forjar una relación duradera con los consumidores, la plataforma debe ofrecer rutinas que se adapten y garanticen el cumplimiento de los objetivos físicos establecidos por los suscriptores. Para este modelo, la personalización es un factor relevante.

Canales de distribución

La omnicanalidad es una alternativa, a la cual las organizaciones deben adaptarse, y poder llegar a los clientes por diferentes plataformas es una táctica fuerte de comunicación. Por ello, se propone que a pesar de que la plataforma será de carácter pago, las marcas deben ofertar contenido básico gratuito tanto por Instagram como por YouTube, las redes sociales donde los consumidores frecuentan para obtener información fitness, esto con el fin de poder mostrar la calidad de lo ofrecido en la plataforma.

A través de la suscripción, las personas no solo adquieren un servicio para obtener un estilo de vida fitness, sino que también les permitirá optimizar sus tiempos destinados para el ejercicio, comodidad desde su lugar de acondicionamiento y la sensación de seguridad (en términos de bioseguridad).

Fuentes de ingresos

Los consumidores desean que su pago único no solo cubra la membresía individual para usar el servicio, sino desean que por el mismo precio otra persona bien sea amigo, familiar o pareja, pueda participar de los beneficios. Los usuarios están dispuestos a pagar entre \$ 26.000 a \$ 35.000 pesos colombianos. Además de esto, algunos suscriptores desean poder tener la posibilidad de acogerse a un servicio médico domiciliario adicional, en caso de sufrir una lesión mientras se ejecutan los ejercicios.

Actividades clave

Esta plataforma se sugiere que se pueda ofertar para diferentes dispositivos como: teléfonos inteligentes, tabletas, computadores, entre otros. Con contenido diferenciador, donde la forma de entrenamiento no sea de contenido plano, sino dinámico como retos y rutinas de las diferentes ramas del acondicionamiento físico (funcional, yoga, crossfit, etc).

Socios clave

A pesar de que cada marca reúne un bagaje que la posiciona dentro de sus competidores, para fortalecer la plataforma se sugiere realizar alianzas estratégicas con elementos complementarios dentro del sector, como lo son marcas de suplementos, marcas de indumentaria e *influencers*. Esto con el fin de poder realizar una penetración de mercado más eficaz, en donde no solo se fidelice los consumidores actuales, sino además se puedan convertir nuevos prospectos.

Estructura de costos

Se sugiere que las marcas que deseen tomar como referencia las recomendaciones propuestas para desarrollar la nueva longitud de servicio, se implemente por medio de una alternativa virtual. Puede desarrollar en su totalidad el modelo de acuerdo con la estructura financiera que ostente en el momento de tomar la decisión. Vale la pena resaltar, que los valores fluctúan de acuerdo a las horas de diseño y programación las cuales oscilan entre 30 a 40 USD.

Conclusiones y discusión

Vale la pena recalcar que este estudio se desarrolló en consideración de los gimnasios Low Cost, los cuales se vieron afectados con restricciones de uso, al punto de cerrar sus puertas al público. Como bien se ve reflejado en la recopilación de la encuesta, el 64.4% no tiene en sus planes regresar a un gimnasio para continuar con sus actividades de acondicionamiento físico. Este hallazgo, es un detonante que las organizaciones deben tener en su radar y les permita realizar modelos de negocio, que busquen alternativas para que puedan seguir conectadas con sus consumidores de una manera amable y generando rentabilidad para el negocio.

De esta manera, se propone desarrollar una nueva alternativa para captar sus clientes actuales y potenciales, que han realizado un cambio abrupto en sus necesidades y preferencias. La población de estudio coincide que ahora sus lugares ideales para ejercitarse deben ser en casa y al aire libre, como alternativa para minimizar las posibilidades de contraer el virus. Al parecer, llegar a esta conclusión es un factor común en las diferentes esferas académicas y comerciales.

El confinamiento voluntario o como medida de bioseguridad extendida por los entes de control, trae consigo estrés para el cuerpo según Dani Johnson, terapeuta física del Programa de Vida Saludable de la Clínica Mayo y en este punto, el ejercicio como hábito ha empezado a tomar cabida cada vez más. Algunas personas lo perciben como una actividad que permite escapar a la rutina, sin embargo, también es visto como una actividad necesaria del día a día que aporta beneficios para la salud.

Por consiguiente, el nuevo modelo de negocio que se propone para las cadenas de gimnasios Low-Cost les permitirá diversificar sus servicios, para estar a la vanguardia de las fluctuaciones de mercado. Con el fin de poder adaptar sus rutinas, para que se desarrollen en los espacios con los que cuentan en un hogar promedio en Bogotá, adaptando los elementos que se pueden encontrar habitualmente en una casa o

apartamento. Valerse de los muebles, realizar pesas caseras y usar las escaleras como herramienta son el nuevo equipamiento para realizar las diferentes rutinas que se desea plantear.

Es indispensable tomar como apalancamiento las redes sociales en especial Youtube e Instagram, pues estas dos suman el 64% de interés por parte de los encuestados. Este descubrimiento nos permite entender que los dos canales en mención, deben ser los principales puntos de comunicación con los consumidores, que a su vez se deben incorporar de manera estratégica con la plataforma que se va a ofertar como nuevo modelo de negocio. Como una táctica fundamental, el contenido debe mostrar los beneficios de ser afiliados y contenido gratuito que incite a la compra.

Para cumplir con las necesidades de los afiliados es necesario desarrollar marketing de contenido de forma dinámica, compartir contenido de manera constante (más de 5 veces por semana) con variedad y que garantice un resultado de acuerdo con el objetivo que se ha trazado el usuario, el cual es una ventaja competitiva por potenciar. La mayoría de los usuarios, recurren a usar plataformas pagas, con el fin de cumplir objetivos para su cuerpo, que por su cuenta se han hecho esquivos. La preferencia de tiempo de este conjunto de actividades que garanticen ese objetivo deseado debe ser inferiores a una hora, con el fin de adaptarse a la disposición de tiempo que manifestaron los afiliados.

Para poder potenciar esta alternativa, se sugiere realizar alianzas de marca y en lo posible en la modalidad compartida. De esta manera, las organizaciones podrán complementar a los usuarios con descuentos promocionales en artículos y/o suplementos, tal como se encontró en el análisis como una necesidad a satisfacer. De esta manera, la organización no debe incurrir en altos costos para desarrollar una

amplitud de marca, sino estratégicamente unir esfuerzos con marcas complementarias del sector. (Estrategias de Marketing).

De acuerdo con el análisis realizado de los hallazgos encontrados, se propone una plataforma virtual, adaptada a las nuevas restricciones, comportamientos del consumidor fitness y competidores. Los principales atributos que debe tener esta herramienta son: variedad de rutinas en los diferentes tipos de ejercicios como aeróbicos, flexibilidad, fuerza y resistencia (Breastcancer.org, 2013); el objetivo deseado se seleccionará y así mismo se escogerá el entrenador con el cual se llevará a cabo; dicho entrenador cumplirá con los requisitos necesarios, para cumplir de manera efectiva. La plataforma realizará un acompañamiento diario en donde brindará las rutinas, consejos del estilo de vida fitness y contará con expertos nutricionistas, los cuales brindarán asesorías en la alimentación que se debe llevar, para alcanzar los resultados deseados.

Otro de los atributos con los que debe contar dicha plataforma es la posibilidad de escoger un influencer fitness, el cual una vez al mes guiará la rutina y ayudará a potencializar las actividades de la vida fitness (Sierra, 2020) del consumidor. La suscripción de acuerdo con las preferencias del consumidor se sugiere que pueda compartirse con un acompañante, con esto también se busca incentivar al uso de la membresía, evitando la deserción temprana de los consumidores.

En este modelo las clases en vivo se realizarán en diferentes horas del día y se tendrán algunas pregrabadas, a las cuales el usuario podrá acceder en el momento que así lo desee. Con el fin de atender a los diferentes públicos objetivos, se recomienda ofrecer diferentes paquetes, en donde el cliente podrá escoger la cantidad de servicios que desea utilizar para lograr sus objetivos, logrando un equilibrio entre el deporte, la nutrición y los resultados.

Un factor diferenciador que se plantea en este modelo es implementar podcast, los cuales complementen el estilo de vida fitness del usuario, desarrollando temáticas sobre entrenamiento, mente (JIMÉNEZ, 2020), salud y nutrición.

Lista de referencias

- Benavides, L. M. (22 de 01 de 2018). Modelo low cost de gimnasios y retailers llega al sector de restaurantes con Deliz. *La Republica*, págs.
<https://www.larepublica.co/empresas/modelo-low-cost-de-gimnasios-y-retailers-llega-al-sector-de-restaurantes-con-deliz-2590676>.
- Cantú, C. (1867). *Historia Universal*. Madrid: Imprenta de Gaspar y Roig, Editores.
- Claude Bouchard, R. J. (1990). *Exercise, fitness, and health: A consensus of current knowledge*. Champaign: IL: Human Kinetics Books.
- Cotera, E. B. (enero-abril, 2008). Historia empresarial Colombiana Bodytech. *Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 62*, pp. 155-167.
- Edward T. Howley, B. D. (1995). *Manual del técnico en salud y fitness*. Barcelona: Paidotribo.
- Giddens, A. (1995). *Modernidad e identidad del yo*. Barcelona: Ediciones Península.
- Luis Fernando Restrepo Puerta, H. A. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Martínez Guirao, J. E. (2004). Los gimnasios "deportivos" del ocio a la obligación. *Turismo, ocio y deporte: VIII Congreso de Sociología*. ISBN: 84-9749-121-1, (págs. 131-139).
- Martínez, M. (12 de 09 de 2018). *El fenómeno de los gimnasios 'low cost': por qué funcionan*. Obtenido de Hablemos de empresas:
<https://hablemosdeempresas.com/empresa/el-fenomeno-de-los-gimnasios-low-cost-por-que-funcionan/>
- Sanchez, J. (2011). *Business & fitness: el negocio de los centros deportivos*. Barcelona: UOC.
- Bellido, S. (2017). *EL MARKETING DE INFLUENCERS*. Recuperado de https://dugidoc.udg.edu/bitstream/handle/10256/15974/BellidoTurroSara_Treball.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cigüenza Riaño, N. (2019, 9 febrero). Hasta siete horas puede gastar un colombiano en las redes sociales. Recuperado 25 de agosto de 2020, de

<https://www.larepublica.co/internet-economy/hasta-siete-horas-puede-gastar-un-colombiano-en-las-redes-sociales-2826041>

CLARIN. (2020, 26 mayo). Coronavirus: así reabren los gimnasios en Europa. Recuperado de https://www.clarin.com/mundo/coronavirus-reabren-gimnasios-europa_0_F8SjNJFvE.html

DANE. (2019, 30 agosto). Censo nacional de población de vivienda. Recuperado 25 de agosto de 2020, de <https://sitios.dane.gov.co/cnpv/#/>

EL TIEMPO, T. (2020, 17 junio). Gimnasio en EE.UU. sorprende con curioso método de distancia social. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/cultura/gente/gimnasio-en-ee-uu-sorprende-con-curioso-metodo-de-distancia-social-507858>

Livingston J. (2019). Universidad de la Costa. *Comunicación, capitalismo y crítica en la Colombia digital*, 3(1), 67-80. Recuperado de <http://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/6151/Marca%20personal%20y%20econom%c3%ada.%20una%20relaci%c3%b3n%20directamente%20proporcional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Manzaba Castro, M. (2019). *La marca personal y el storytelling: factores claves para ser un influenciador en Instagram* [Universidad de Los Hemisferios]. Recuperado de <http://dspace.uhemisferios.edu.ec:8080/jspui/handle/123456789/830>

Pérez Curiel, C., & Luque Ortiz, S. (2017, 9 julio). El marketing de influencia en moda. Estudio del nuevo modelo de consumo en Instagram de los millennials universitarios. *Universidad Jaime I*. Recuperado de <http://repositori.uji.es>

Staff, F. (2020, 14 mayo). Coronavirus: ¿es sensato ir al gimnasio a pesar de la pandemia? Recuperado de <https://forbes.co/2020/05/14/actualidad/coronavirus-es-sensato-ir-al-gimnasio-a-pegar-de-la-pandemia/>

Universidad del Rosario. (2006). Levantamiento del panorama competitivo. Recuperado 25 de agosto de 2020, de <https://www.urosario.edu.co/Universidad-Ciencia-Desarrollo/ur/Fasciculos-Anteriores/Tomo-I-2006/Fasciculo-15/ur/3-Levantamiento-del-panorama-competitivo/#.X0vX8EVKjIX>

. D. (2019, 25 mayo). *Cadenas de descuento sacuden negocio de gimnasios*. Revista Dinero. <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/se-reacomoda-el-negocio-de-los-gimnasios/272062>

Alonso, L. (2020, 12 abril). *Top 20: los instagramers de fitness y deporte con más seguidores (2020)*. marketing4ecommerce. <https://marketing4ecommerce.net/top-10-los-instagramers-de-fitness-y-deporte-con-mas-seguidores-metricool-2019/>

BupaSalud. (2020, 20 marzo). *Coronavirus*. Bupasalud. <https://www.bupasalud.com/salud/coronavirus>

Franco, F. (2020, 8 agosto). *Los gimnasios abrirían sus puertas primero en Cali*. Caracol Radio. https://caracol.com.co/radio/2020/08/08/nacional/1596896321_614418.html

Leal Acosta, A. C. L. A. (2020, 29 marzo). *Investigadores reconstruyeron historia evolutiva de Covid-19 hasta llegada a Colombia*. <https://www.larepublica.co/economia/investigadores-reconstruyeron-historia-evolutiva-de-covid-19-hasta-llegada-a-colombia-2985075>.

<https://www.larepublica.co/economia/investigadores-reconstruyeron-historia-evolutiva-de-covid-19-hasta-llegada-a-colombia-2985075>

Matta, N. (2020, 2 mayo). *Los gimnasios se quedan sin músculo financiero.*

ElColombiano. [https://www.elcolombiano.com/antioquia/los-gimnasios-se-
quedan-sin-musculo-financiero-MI12922824](https://www.elcolombiano.com/antioquia/los-gimnasios-se-quedan-sin-musculo-financiero-MI12922824)

Portafolio. (2019, 17 diciembre). *Smart Fit alcanza 10% del mercado y se fija en Bogotá como prioridad.* Portafolio. [https://www.portafolio.co/negocios/smart-fit-alcanza-
el-10-del-mercado-y-se-fija-en-bogota-como-su-prioridad-536639](https://www.portafolio.co/negocios/smart-fit-alcanza-el-10-del-mercado-y-se-fija-en-bogota-como-su-prioridad-536639)

Portafolio. (2020, 16 agosto). *Millennials, los que más asisten a gimnasios en Colombia.* Portafolio. [https://www.portafolio.co/tendencias/millennials-los-que-
mas-asisten-a-gimnasios-en-colombia-529623](https://www.portafolio.co/tendencias/millennials-los-que-mas-asisten-a-gimnasios-en-colombia-529623)

Valcarce, M. (2020, 9 abril). *Aspectos clave a desarrollar por los gimnasios ante un entorno restrictivo por el COVID-19.* CMD Sport.

[https://www.cmdsport.com/esencial/cmd-fitnessgym/aspectos-clave-desarrollar-
los-gimnasios-ante-entorno-restrictivo-covid-19/](https://www.cmdsport.com/esencial/cmd-fitnessgym/aspectos-clave-desarrollar-los-gimnasios-ante-entorno-restrictivo-covid-19/)

Vivir redaccion. (2020, 5 agosto). *Este es el protocolo para la apertura de gimnasios en Colombia.* El Espectador. [https://www.elespectador.com/noticias/salud/este-es-
el-protocolo-para-la-apertura-de-gimnasios-en-colombia/](https://www.elespectador.com/noticias/salud/este-es-el-protocolo-para-la-apertura-de-gimnasios-en-colombia/)

Bell, J. G. (20 de 01 de 2020). La República. Obtenido de
<https://www.larepublica.co/empresas/smart-fit-tendra-20-nuevos-gimnasios-y-spinning-center-incluirea-spa-en-todas-sus-sedes-2953443>

Munar, S. (01 de 03 de 2019). Fit by Bodytech. Obtenido de
<https://bodytech.com.co/blog/actualidad/nuevo-gimnasio-low-cost-326/>

ENCARNI, J. I. M. É. N. E. Z. (2020, 25 septiembre). *Las 20 tendencias en el sector del fitness que ha causado el COVID-19*. www.cmdsport.com.
<https://www.cmdsport.com/esencial/cmd-fitnessgym/las-20-tendencias-sector-del-fitness-ha-causado-covid-19/>

Forbes, S. (2020, 14 mayo). *Coronavirus: ¿es sensato ir al gimnasio a pesar de la pandemia?* forbes.co. <https://forbes.co/2020/05/14/actualidad/coronavirus-es-sensato-ir-al-gimnasio-a-pesar-de-la-pandemia/>

Mercado, F. I. T. N. E. S. S. (2017, 7 diciembre). *La cadena Stark Smart Gym de Colombia va por su sexto gimnasio*. mercadofitness.com.
<https://mercadofitness.com/ar/2017/12/07/la-cadena-stark-smart-gym-de-colombia-va-por-su-sexto-gimnasio/>

BBC News Mundo. (03 de Abril de 2020). *BBC NEWS MUNDO*. Obtenido de
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-52042625>

OMS. (2020). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de
<https://www.who.int/es/news-room/campaigns/connecting-the-world-to-combat-coronavirus/healthyathome/healthyathome---physical-activity>

Puig, M. (17 de marzo de 2020). *La Vanguardia*. Obtenido de
<https://www.lavanguardia.com/vivo/lifestyle/20200317/474161604816/confinados-entrenar-ejercicio-casa.html>

Rodríguez, S. (14 de abril de 2020). *comunicación&marketing*. Obtenido de
<https://comunicacionmarketing.es/actualidad/14/04/2020/las-apps-de-ejercicio-fisico-en-casa-aumentan-durante-el-confinamiento/12571.html>

Anexos

Anexo 1:

Encuesta

1. Con la reapertura económica efectuada después del confinamiento a causa del coronavirus, usted estaría dispuesto a regresar a centros de acondicionamiento físico como: gimnasios, centros de Cross fit, centros deportivos:

- Si
- No

2. En la conocida “nueva normalidad” se abre la posibilidad para realizar ejercicio en nuevos espacios, entre los propuestos cuál es su lugar de preferencia:

- En casa
- Al aire libre
- Gimnasios

3. A la hora de buscar rutinas de ejercicio y recomendaciones, usted se dirige a:

- Influencers fitness en Instagram.
- Rutinas en YouTube
- Páginas web especializadas.
- Aplicaciones móviles gratuitas.
- Aplicaciones móviles pagas.
- Entrenadores personalizados y/o de gimnasio.

4. De acuerdo con la selección en la pregunta anterior, cuáles son los atributos que lo llevan a buscar estas alternativas:

- Confianza del servicio
- Recomendación
- Experiencia de uso
- Variedad de contenido
- Garantía de resultados
- Por gratuidad

5. Si su opción de guía para realizar ejercicio fuera un influencer fitness, que atributos serian relevantes para usted:

- Experiencia en el sector fitness
- Conocimientos en nutrición
- Cantidad de seguidores
- Contenido de crecimiento personal
- Recomendaciones médicas y deportivas
- Descuentos promocionales para adquirir artículos deportivos y/o

suplementos

6. El tiempo destinado para realizar una rutina de ejercicios es de:

- Menos de 30 minutos
- Entre 30 minutos y 1 hora
- Entre 1 hora y 2 horas
- Más de 2 horas

7. Si ha usado alguna plataforma de streaming como: Netflix o Amazon Prime video, responda la siguiente pregunta:
Como una alternativa para realizar ejercicio, usted estaría dispuesto a usar una plataforma que tuviera los siguientes servicios con contenido en vivo, grabado, tienda deportiva y de suplementos:
- Clases en vivo programadas
 - Contenido grabado de rutinas
 - Tienda de elementos y prendas deportivas
 - Suplementos y multivitamínicos
 - Todas las anteriores
8. Si en estas plataformas tuviera la posibilidad de que su entrenador fuera un influencer fitness, esta alternativa para usted sería:
- No es relevante
 - Sería mi factor de compra
 - Depende del influencer
9. Si su respuesta en la pregunta anterior fue la C, especifique cuál sería su influencer fitness favorito:
-
10. A la hora de adquirir un servicio de plataforma para realizar acondicionamiento físico, como el descrito en la pregunta número 7, usted está dispuesto a pagar:
- Entre \$20.000 a \$25.000 mensual.
 - Entre \$26.000 a \$35.000 mensual.
 - Entre \$36.000 a \$50.000 mensual.
 - Más de \$50.000

11. Teniendo en cuenta que realizar ejercicio en casa puede ocasionar lesiones, y estas deben ser evaluadas por un profesional, usted estaría dispuesto a pagar más si esta plataforma cuenta con convenio con algún servicio de asistencia médica en casa:

- Si estaría dispuesto a pagar un servicio de asistencia
- Ya cuento con un servicio médico
- No estoy interesado

12. De acuerdo con el precio seleccionado, usted desearía que la membresía fuera para:

- Una sola persona.
- Usted y su pareja y/o amig@
- Usted y su grupo familiar

Anexo 2:



Introducción

La contingencia mundial detonada a causa del Covid-19 desató una afectación general en la economía mundial, y dentro de los sectores más perjudicados se encuentra el de los gimnasios englobando sus diferentes segmentos, estos fueron unos de los primeros en cerrar debido a las restricciones de aislamiento social obligatorio, con el fin de reducir la tasa de aumento de contagios.

Estas medidas, traen consecuencias las cuales se reflejan en el cierre definitivo de pequeños centros de entrenamiento que no cuentan con las condiciones para operar. Sin embargo, en pro de reaperturar el gobierno nacional en el decreto 990 del 2020 estableció las condiciones para el desarrollo de planes piloto de reapertura, para que los establecimientos comerciales operen de manera responsable garantizando el cuidado de los usuarios.

Problema de investigación



¿Cómo los gimnasios low cost (Athletic, Smart fit y Stark smart gym) deberían adaptar sus canales de venta para satisfacer las necesidades de sus suscriptores y nuevos usuarios de acuerdo con las restricciones al sector?

Objetivo



Proponer una longitud de servicio para los gimnasios Low-Cost (Athletic, Smart fit y Stark smart gym) en Bogotá, para los nuevos canales de venta emergentes adaptados a las nuevas restricciones, comportamientos del consumidor y competidores.

Metodología

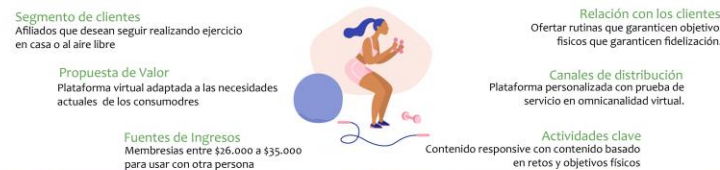
De acuerdo con Sampieri (2014) se implementó el método de investigación mixto, en el cual se utilizaron las herramientas de **panorama competitivo** y **encuesta**. Por medio de la construcción y análisis de la herramienta Panorama Competitivo (Restrepo Puerta, 2008) se determinan las manchas blancas o necesidades insatisfechas por parte de los gimnasios Low-cost. A su vez la encuesta, se identificaron los gustos y comportamientos de la población estudiada.

Resultados



¿Qué recomendaciones sigue el consumidor? Tiempo para hacer ejercicio Atributos buscados en una plataforma

Modelo a Desarrollar



Conclusiones

Desarrollar una nueva alternativa para captar a sus clientes actuales y potenciales, que han realizado un cambio abrupto en sus necesidades y preferencias.

Es indispensable tomar como apalancamiento las redes sociales en especial Youtube e Instagram, pues estas dos suman el 64% de interés por parte de los encuestados.

Para cumplir con las necesidades de los afiliados es necesario desarrollar marketing de contenido de forma dinámica, compartir contenido de manera constante (más de 5 veces por semana) con variedad y que garantice un resultado de acuerdo con el objetivo que se ha trazado el usuario, el cual es una ventaja competitiva por potenciar.

Para poder potenciar esta alternativa, se sugiere realizar alianzas de marca y en lo posible en la modalidad compartida.

Referencias

Luis Fernando Restrepo Puerta, H. A. (2008). Análisis estructural de sectores estratégicos. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.

Universidad del Rosario. (2006). Levantamiento del panorama competitivo. Recuperado 25 de agosto de 2020, de <https://www.urosario.edu.co/Universidad-Ciencia-Desarrollo/ur/Fasciculos-Anteriores/Tomo-1-2006/Fasciculo-15/ur/3-Levantamiento-del-panorama-competitivo/#Xov8EVNjX>

Vakarcic, M. (2020, 9 abril). Aspectos clave a desarrollar por los gimnasios ante un entorno restrictivo por el COVID-19. CMD Sport. <https://www.cmdsport.com/esencial/cmd-fitnessgym/aspectos-clave-desarrollar-los-gimnasios-ante-entorno-restrictivo-covid-19/>

ENCARNI, J. I. M. E. N. E. Z. (2020, 25 septiembre). Las 20 tendencias en el sector del fitness que ha causado el COVID-19. [www.cmdsport.com](https://www.cmdsport.com/esencial/cmd-fitnessgym/las-20-tendencias-sector-del-fitness-ha-causado-covid-19/). <https://www.cmdsport.com/esencial/cmd-fitnessgym/las-20-tendencias-sector-del-fitness-ha-causado-covid-19/>

Sampieri, R. H. (2014). Metodología de la Investigación. México D.F.: Mc-GRAW HILL.



Consultar trabajo completo