UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

ÁREA ACADEMICA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

**Estrategias de Internacionalización de las Cadenas de
Gimnasios en Latinoamérica Y su Desarrollo En Perú
Caso: Bodytech, Smart Fit Y Gold'S Gym**

TESIS

**Para optar al Título Profesional de Licenciado en
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

AUTOR:

**BACH. FLORES VILLALVA, GENESIS FRANCESCA (0000-0002-7259-
1714)**

BACH. PRIVAT PONCE, MARÍA NATHALIA (0000-0003-1954-8765)

Asesor:

ACOSTA MANTARO, JUAN (0000-0003-3323-6151)

Lima, febrero de 2017.

DEDICATORIA

*A Dios gracias, por habernos permitido llegar hasta este punto y habernos
dado salud para lograr nuestros objetivos.*

*A nuestros padres por haber confiado en nosotras y apoyado en todo
momento, así como también por sus motivaciones y constantes consejos.*

*A nuestros hermanos, familiares y amigos que siempre estuvieron con una
palabra de aliento para levantarnos en los momentos difíciles.*

*Finalmente, un agradecimiento especial a nuestro asesor por su constancia
y entrega.*

RESUMEN

La presente investigación tiene por objetivo conocer las estrategias de internacionalización aplicadas por las principales cadenas de gimnasios en Latinoamérica y el factor que impulsó el crecimiento de las mismas en el mercado peruano. Al ser el sector *fitness* un mercado poco desarrollado en el Perú, se espera conocer las principales estrategias que aseguran el éxito y participación de estas con el objetivo de ayudar a nuevas empresas en su proceso de internacionalización.

Para ello, se desarrolló un análisis de las principales cadenas de gimnasios (Smart Fit, Bodytech, Gold`s Gym), las cuales lideran en Latinoamérica y tienen presencia en el mercado peruano, con el fin de identificar los factores que influyeron para que estas ingresen a Perú, así como también cuales fueron las estrategias aplicadas para ganar participación de mercado en los países que tienen presencia.

Las principales cadenas de gimnasios en Latinoamérica tienen un patrón de internacionalización similar, ya que en su mayoría aplican una estrategia de IED, a través de las fusiones y adquisiciones para consolidarse. No obstante, los factores que influyen en la elección de los países a ingresar, son el poco desarrollo del sector *fitness* en el país de ingreso, así como también la similitud cultural con el país de origen.

Palabras clave: Internacionalización, estrategias, participación de mercado, gimnasios, industria *fitness*, inversión extranjera directa, fusiones y adquisiciones.

ABSTRACT

The aim of this investigation is to research the internationalization strategies used by the main gym chains in Latin America, and the main factor that impulsed their growth in the Peruvian market. Considering that the fitness sector is a relatively underdeveloped market, this investigation hopes to uncover the main strategies that guarantee success and assure them a share of the market.

With this aim, the leading gym chains in Latin America, and that have a strong presence in the peruvian market (Smart Fit, Bodytech, Gold's Gym), were analysed in order to identify what factors played a role in their entrance into Peru, as well as what strategies were used to enter markets in which they have a presence.

The main gym chains in Latin America have a similar internationalization pattern, as they mainly apply a FDI strategy that comprises the use of mergers and acquisitions to consolidate themselves. Regardless, the factors that influence what market they chose to enter are: the underdevelopment of the fitness sector of the given country, as well as its cultural similarity.

Key words: Internationalization, strategies, market share, gymnasium, fitness industry, foreign direct investment, mergers and acquisitions.

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE FIGURAS	8
INTRODUCCIÓN	10
CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO	12
1.1 INTRODUCCIÓN	12
1.2 ESTRATEGIA.....	13
1.3 INTERNACIONALIZACIÓN	17
1.3.1 Teorías de la Internacionalización	20
1.3.1.1 Teoría de Ventaja Tecnológica o Desfase Tecnológico	21
1.3.1.2 Teoría del Modelo de Ciclo de Vida del Producto	22
1.3.1.3 Teoría de la Inversión Extranjera Directa.....	24
1.4 INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA.....	25
1.5 FRANQUICIAS	27
1.6 FUSIONES Y ADQUISICIONES	31
1.7 EXPORTACIÓN DE SERVICIOS	35
1.8 PARTICIPACIÓN DE MERCADO	37
1.9 POSICIONAMIENTO	39
1.10 FITNESS	41
1.11 LOW COST	42
1.12 SMART FIT	46
1.12.1 Historia	46
1.12.2 Misión.....	48
1.12.3 Visión.....	48
1.13 BODYTECH	49
1.13.1 Historia	49
1.12.2 Misión.....	53
1.12.3 Visión.....	53
1.14 GOLD’S GYM	53
1.14.1 Historia	53
1.14.2 Misión.....	56

1.14.3 Visión.....	56
CAPITULO 2. PLAN DE INVESTIGACIÓN.....	57
2.1 INTRODUCCIÓN.....	57
2.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	58
2.3 HIPÓTESIS	59
2.4 OBJETIVOS.....	60
2.4.1 Objetivo General.....	60
2.4.2 Objetivos Específicos	61
2.5 JUSTIFICACIÓN Y VIABILIDAD	62
CAPITULO 3. METODOLOGÍA.....	65
3.1 INTRODUCCIÓN.....	65
3.2 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	65
3.3 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	66
3.4 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	67
3.5 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES	68
3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA	69
III.7 INSTRUMENTOS	70
CAPITULO 4. DESARROLLO	72
4.1 INTRODUCCIÓN.....	72
4.2 CRECIMIENTO DEL SECTOR FITNESS EN LATINOAMÉRICA	73
4.2.1 Análisis FODA del sector fitness en Perú	76
4.2.2 Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter del sector fitness en Perú ..	78
4.3 INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GIMNASIOS EN LATINOAMERICA	82
4.3.1 Smart Fit	82
4.3.2 Bodytech.....	87
4.3.3 Gold´s Gym	94
4.4 INTERNACIONALIZACIÓN Y DESARROLLO DE LOS GIMNASIOS EN PERU	96
4.4.1 Smart Fit	97
4. 4.2 Bodytech.....	102
4.4.3 Gold´s Gym	108

CAPITULO 5. ANALISIS DE LOS RESULTADOS	114
5.1 ANALISIS DE LOS RESULTADOS	114
CONCLUSIONES.....	118
RECOMENDACIONES	120
BIBLIOGRAFÍA	121

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Principales conceptos de estrategia según autor.	17
Figura 2. Principales conceptos de internacionalización según autor.	20
Figura 3. Principales conceptos de las teorías de la internacionalización según autor.	25
Figura 4. Principales conceptos de la inversión extranjera directa según autor.	27
Figura 5. Ventajas de las franquicias para el franquiciante y franquiciado.....	30
Figura 6. Principales conceptos de franquicia según autor.	31
Figura 7. Países con mayor actividad de fusiones y adquisiciones en Latinoamérica	32
Figura 8. Fusión Pura.....	33
Figura 9. Fusión por Absorción.....	33
Figura 10. Principales conceptos de fusiones y adquisiciones según autor.....	34
Figura 11. Principales conceptos de exportación de servicios según autor.....	36
Figura 12. Principales conceptos de participación de mercado según autor.	38
Figura 13. Principales conceptos de posicionamiento según autor.	40
Figura 14. Principales conceptos de fitness según autor.	42
Figura 15. Principales conceptos de low cost según autor	45
Figura 16. Expansión de Smart Fit en Latinoamérica.	48
Figura 17. Expansión de Bodytech en Latinoamérica.....	52
Figura 18. Cantidad facturada del mercado fitness en Latinoamérica en el año 2016 (expresado en millones de dólares)	74
Figura 19. Cantidad de gimnasios de acuerdo al país latinoamericano durante el 2016.....	75
Figura 20. Cantidad de usuarios de gimnasios de acuerdo al país latinoamericano en el 2016	75
Figura 21. Análisis FODA de la industria fitness en Perú.....	77
Figura 22. Smart Fit México más de 90 sedes.....	85
Figura 23. Servicios complementarios ofrecidos por Bodytech.....	93
Figura 24. Servicios médicos deportivos ofrecidos por Bodytech	93
Figura 25. Servicios médicos deportivos ofrecidos por Bodytech	94
Figura 26. Comunicado Presentado por Smart Fit	98
Figura 27. Comunicado Presentado por Gold's Gym.....	98

Figura 28. Rutina de entrenamiento “Smart Hit”	100
Figura 29. Resumen sobre el proceso de internacionalización de Smart Fit	102
Figura 30. Cantidad de clientes afiliados en Bodytech durante los años 2010, 2011 y 2012	106
Figura 31. Resumen sobre el proceso de internacionalización de Bodytech.....	108
Figura 32: Flyer de entrenamiento personalizado de Bodytech	108
Figura 33. Revista Gold’s Gym	110
Figura 34. Servicios complementarios ofrecidos por Bodytech	111
Figura 35. Servicios ofrecidos por Gold’s Gym	112
Figura 36. Resumen sobre el proceso de internacionalización de Gold’s Gym	113

INTRODUCCIÓN

En la actualidad bajo un esquema de mundo globalizado, las empresas buscan cada vez más crecer y expandirse a nivel local y global con el fin de otorgarle a un nuevo público productos y servicios que cumplan con sus necesidades y expectativas. El crecimiento y surgimiento de nuevos mercados incentiva sin duda a la internacionalización de empresas; asimismo, la creciente competencia en los distintos sectores tiende a repercutir en las industrias, las cuales crecen en conjunto con los nuevos mercados.

La industria del fitness no es la excepción. Durante varios años el incremento de la demanda de gimnasios a nivel global ha venido en aumento; es por ello que, el conjunto de empresas que operan en dicha industria tiende a buscar la innovación en sus servicios para poder crecer tanto en su país de origen como en el extranjero. Como resultado de ello, los gimnasios desarrollan diversas estrategias que les permitan incrementar su cuota de mercado y su posicionamiento con respecto a su competencia.

El mercado latinoamericano con el pasar de los años ha sido testigo del surgimiento y llegada de grandes cadenas de gimnasios como son la reconocida mundialmente Gold's Gym, y las dos empresas líderes en Latinoamérica Bodytech (Colombia) y Smart Fit (Brasil). A pesar de tratarse de una industria poco desarrollada existe una tendencia positiva de crecimiento presente que proyecta incrementarse en los próximos años, la cual se apoya en las nuevas tendencias que concientizan a la persona a llevar una vida activa y saludable bajo la realización de actividades físicas. Perú, como país miembro de la región latinoamericana,

también se ha visto afectado por el crecimiento del gusto por lo *fitness*. El incremento de la demanda de gimnasios ha dado pie a que aquellas empresas busquen internacionalizarse y posicionarse en el país, de modo que cumplan su objetivo de concientizar a los distintos segmentos a los que atienden respectivamente a la realización del ejercicio como parte de un estilo de vida saludable.

Es por ello que, la presente investigación tiene como objetivo conocer las estrategias aplicadas por las principales cadenas de gimnasios Smart Fit, Bodytech y Gold's Gym en su proceso de internacionalización en Latinoamérica, así como el principal factor de crecimiento en el mercado peruano. El desarrollo de la investigación se compondrá en cinco capítulos en los cuales se expondrá información organizada necesaria para su correcta realización.

El primer capítulo comprenderá de un marco teórico en el cual se desarrollarán diversos conceptos relacionados con la internacionalización de los 3 gimnasios, así como la historia de cada uno de ellos. El segundo capítulo por otra parte detallará en completo al plan de investigación. En él, se desarrollará el problema de investigación, la hipótesis, los objetivos entre otros. A su vez, el tercer capítulo comprenderá la metodología de la investigación, la cual explicará el tipo de investigación a desarrollar, así como expondrá en detalle el diseño, la muestra y los instrumentos determinados para el correcto desarrollo de la presente investigación. En el capítulo cuarto, se llevará a cabo el desarrollo de la investigación, en él se relacionarán los conceptos elaborados en el capítulo I y se resolverá lo planteado en el capítulo II enfocándolo en el desarrollo del objetivo general del presente trabajo de investigación. Por último, en el capítulo V, se realizarán los principales análisis y, finalmente, las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO

1.1 INTRODUCCIÓN

El presente capítulo tiene por objetivo dar a conocer los principales conceptos que servirán de guía en la investigación. En este sentido, tal como menciona Sampieri (2014), el marco teórico resulta ser la columna vertebral de toda investigación, ya que nos permite justificar la importancia del estudio, así como también entrelazar los conceptos y las investigaciones realizadas anteriormente relacionados al problema de investigación. Es por ello, que se desarrollará conceptos como la internacionalización, así como también la inversión extranjera directa y cuáles son las estrategias de vital importancia para el éxito de una empresa. Por otro lado, se desarrollará el *fitness*, así como también la participación de mercado y el posicionamiento de una empresa. Finalmente, se explicará cómo ha sido la historia de las principales cadenas del mercado *fitness* que están liderando en el mercado latinoamericano las cuales son Smartfit, Bodytech y Gold's Gym.

1.2 ESTRATEGIA

En el mundo empresarial la palabra estrategia se menciona como eje principal del desarrollo que permite a las empresas lograr los objetivos trazados en un periodo de tiempo. En ese sentido, es necesario definirlo correctamente, así como conocer sus alcances.

La etimología del vocablo “estrategia” deriva del griego “*stratos*” que significa “ejército” y “*agein*” que simboliza “conductor o guía”. Esto da a entender que en principio se aplicaba para designar a quien dirigía las operaciones en el campo de batalla.

El término estrategia fue utilizado durante la historia en alusión a los planes de acción y maniobras secretas que los ejércitos empleaban contra el enemigo lo cual, de ese modo, les permitía obtener victorias en el campo de batalla. En ese sentido, el filósofo y militar chino Sun Tzu en el libro “El Arte de La Guerra” escrito antes de Cristo, expuso el concepto de estrategia dándole un enfoque particular sobre aquellos pasos y tácticas necesarias capaces de conducir a la victoria en una disputa. Con el pasar del tiempo aquellas tácticas fueron utilizadas por distintos estrategas como es el caso de Napoleón o Maquiavelo para lograr el cumplimiento de sus metas propuestas. La conceptualización del término estrategia emitido por Tzu es usado hasta el día de hoy, el cual se ha adaptado a diversos campos como el campo de la política, pero también al empresarial y de negocios. En este último, y haciendo referencia a su enfoque, se centra en cómo desarrollar y operar en mercados donde existe mucha competencia o en distintos a los suyos, siendo la internacionalización una estrategia importante para cualquier empresa. Si bien es cierto, no se desarrolla una guerra física, sí se ha trasladado al ámbito empresarial.

A su vez, la Real Academia Española (2014), en adelante RAE, define en principio la palabra “estrategia” como el arte de dirigir operaciones militares en concordancia con su etimología, pero además da un segundo significado relacionado a la toma de decisiones que puede ser entendido desde un ámbito empresarial el cual indica que la estrategia es un proceso graduable y un conjunto de reglas que buscan asegurar la toma de decisiones optimas de acuerdo a cada momento dado. Plasmándolo en las actividades empresariales, una empresa debe buscar siempre que las decisiones que tome sean eficientes pues de ello muchas veces dependerá su éxito visto desde el punto de vista económico como de reputación en la industria, es por ello que las estrategias como conjunto de reglas le ayudarán a que la toma de decisiones sea más rápida y asertiva respecto a lo que se plantea como objetivo.

Si nos enfocamos en el ámbito de los negocios, los autores Koontz, Weihrich, Cannice (2008) definen la palabra estrategia como el logro de los objetivos trazados por la empresa a largo plazo, mediante la elaboración de un plan de acción y la asignación de recursos fundamentales para alcanzar dichos objetivos. En este sentido, las empresas que deciden internacionalizarse, requieren de una adecuada estrategia y visión a largo plazo ya que involucra altos recursos financieros y humanos en seleccionar correctamente un mercado y posicionarse en el mismo para lograr sus objetivos. Es decir, como los autores explican, consta de una serie de pasos que deben seguir las empresas para lograr una meta en concreto.

Asimismo, Kenneth Andrews (1971), reconocido autor por introducir y popularizar el término de estrategia en los negocios, define el vocablo como un patrón de objetivos, o conjunto de propósitos o metas, así como también las políticas y planes principales que permitan alcanzar dichas metas cuya presentación permite determinar la actividad que realiza o realizará la empresa. Andrews tiene un punto de vista importante, del cual es necesario

rescatar que una estrategia bien establecida no sólo encamina a una empresa a lograr sus objetivos, sino que en cierto punto ayuda a entender su patrón de comportamiento y desenvolvimiento en el mercado donde se desarrolla. En este sentido ayuda a comprender por qué en el proceso de internacionalización ciertas empresas toman decisiones en base a sus objetivos establecidos y a las metas propuestas que buscan lograr para expandirse en otros mercados en los cuales no tiene presencia comercial ni de operaciones.

Por otra parte, Porter (1982) describe el término estrategia como un conjunto de acciones ofensivas y defensivas que ayudarán a una empresa a posicionarse en un determinado mercado frente a su competencia y poder desarrollar su ventaja competitiva de largo plazo. Con ello, permitirá que la empresa pueda competir de una manera más audaz alcanzando el rendimiento y crecimiento deseado generando así un retorno sobre la inversión. Igualmente, la creación de la ventaja competitiva permitirá establecer una barrera perdurable frente a factores ajenos a la empresa y ésta crecerá en razón del valor que una empresa puede generar. Una ventaja competitiva sostenible yace en la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria.

Mediante el enfoque de Porter, se infiere que la estrategia influye de manera sustancial en el proceso de posicionamiento de una empresa, pues se encarga de guiar y aprovechar los recursos disponibles logrando la cuota de mercado que le otorga el posicionamiento en el sector como en la mente del consumidor. La estrategia da pie a la ventaja competitiva, la cual en términos de negocios internacionales es responsable del éxito total de una empresa en un país frente a otro en el mismo. Esto incluye desde la correcta penetración de un mercado, así como del incremento de la cuota de mercado y rendimiento. Sin embargo, para lograr aquel factor distintivo o ventaja competitiva es importante tener la capacidad y viabilidad para

poder trasladarla del país de origen al mercado internacional, es decir conocer si debe ser exportada tal cual o con variaciones de acuerdo al nuevo mercado.

Asimismo, Mintzberg (1997) señala que la estrategia consiste en un plan de acción que guía a la empresa a intervenir o interactuar en una determinada situación. Cabe mencionar que dicho plan tiene la característica de ser desarrollado conscientemente y en base a un propósito fijado por la alta gerencia y debe anticiparse a cambios del entorno. El plan de negocio de las empresas depende de las metas y ambiciones que se propongan alcanzar para lo cual se debe tener claro a dónde se quiere llegar; esto es, la visión que fija cada empresa dentro de su diseño organizacional. Esto requiere, por ende, que las personas a cargo de formularlas, consideren la internacionalización como un proceso natural de evolución de cada empresa.

Como síntesis, para el desarrollo de una empresa y su posterior internacionalización es de vital importancia conocer qué estrategia va más allá de ser únicamente un patrón de objetivos que ayudan a alcanzar un fin específico, sino que abarca la correcta elaboración de un plan de acción que permite a la firma crecer en distintos ámbitos. La buena delimitación de la estrategia permite que una empresa obtenga participación de mercado, posicionamiento, una ventaja competitiva adecuada, y le otorga también la facilidad de responder de manera más rápida a situaciones inesperadas sucedidas por diversos factores. En siguiente cuadro sintetiza los conceptos anteriormente desarrollados:

Figura 1. Principales conceptos de estrategia según autor.

Estrategia	
Autor	Concepto Clave
Sun Tzu	Plan de acción
Koontz, Weihrich y Cannice	Asignación de recursos
Kenneth Andrews	Patrón de objetivos
Michael Porter	Acciones ofensivas y defensivas
	Ventaja Competitiva
	Rendimiento y crecimiento
Henry Mintzberg	Propósito fijo

Fuente 1:Elaboración propia

1.3 INTERNACIONALIZACIÓN

Es importante desarrollar el término “internacionalización”, debido a que existe una diversidad de definiciones y momentos a través de los cuales, dicho puede ser alcanzado. Es por ello que se busca analizar los principales conceptos expuestos por reconocidos autores que nos permitan entender a fondo el significado de dicho término.

La RAE (2014) define el término “Internacionalizar” como:

“El acto de someter a la autoridad conjunta de varias naciones, o de un organismo que las represente, territorios o asuntos que dependían de la autoridad de un solo Estado.” (RAE, 2014, párr. 1)

Como se aprecia, la RAE en su definición no considera a las empresas dentro de la internacionalización, lo que resulta paradójico debido a que son las empresas quienes realizan este proceso hoy en día fruto de la globalización.

Por otro lado, el término internacionalización se establece como línea de investigación a finales de los años setenta. Las primeras declaraciones relativas a la teoría y conceptualización de dicho término fueron desarrolladas por los autores Buckley y Casson (1976), los cuales indican que la internacionalización se enfoca en el estudio de los procesos internos de transferencia de información de las empresas de un país a otro naciendo de esta manera empresas multinacionales o transnacionales. Es importante conocer el tipo de información necesaria a exportar dependiendo del país al cual se quiere llegar pues muchas veces esta información deberá ser adaptada dependiendo de las costumbres del país a internacionalizar. Es por ello que, muchas veces, los objetivos y metas difieren en cierta medida de las establecidas en el país de origen. Se puede decir así que el tipo de información transferida permite el correcto funcionamiento y desenvolvimiento de los procesos de la filial o sucursal en el país de destino.

Por otro lado, Loustannan (1979) define el término como un proceso lento, secuencial y progresivo, mediante el cual una empresa puede proyectar el desarrollo de sus actividades en un país distinto al suyo. El proceso de internacionalización debe extenderse en la medida necesaria, debido a que representa un cambio de mercado que debe ser evaluado y experimentado de una manera profunda y calmada. Las naciones desarrolladas proyectan su crecimiento a largo plazo, haciendo referencia al proceso prolongado de internacionalización debido a que su economía les permite establecer su crecimiento de manera paulatina y segura. Frente a esto y siendo contrario a la definición de Loustannan de la internacionalización como proceso lento, Telam, (2017) indica que las empresas latinoamericanas tienden a proyectar su crecimiento a corto plazo debido a la confianza y optimismo que representa el realizar un cambio sustancial rápido que mejorará su economía, esto se debe también a la incertidumbre

que depara el pensar en un mediano o largo plazo azotado por posibles cambios debido a elecciones o influencias políticas.

Asimismo, Johanson & Vahlne (1977) mencionan que las empresas tienden a iniciar su proceso de internacionalización en aquellos países cercanos a su país de origen aprovechando así las similitudes existentes como el lenguaje común, culturas, gustos y preferencias antes de poder optar por países lejanos con estructuras de mercado diferentes al suyo. Es importante recalcar que los autores refieren a que la internacionalización se debe dar de una manera gradual y no apresurada para lograr óptimos resultados, evaluando siempre los nuevos mercados en los cuales la empresa planea expandirse.

Por su parte autores como Welch y Loustarinen (1988) exponen el término “Internacionalización” como el conjunto de operaciones que, durante un proceso de creciente implicación y proyección internacional, se encarga de instaurar de manera sencilla vínculos sólidos entre la firma y los mercados internacionales. Frente a esto, podemos señalar un punto importante que es que la empresa en su totalidad busca proyectarse en crecer globalmente y no consolidarse en su único país de origen. Haciendo un enfoque en las empresas estudiadas en el presente trabajo de investigación, podemos constatar que todas ellas se han desarrollado considerablemente en un mercado distinto al de donde fueron concebidos inicialmente.

Esto se debe básicamente a los vínculos desarrollados entre la empresa y el país receptor. Dichos vínculos se centran en la forma en la que desarrolla sus actividades, así como en la manera en que otorga el servicio al consumidor incrementando cada vez el lazo de fidelidad que logró establecer entre ambos.

De igual manera, Villarreal (2005) define la internacionalización en el ámbito empresarial como una estrategia de crecimiento por diversificación geográfica, que se da a largo plazo

mediante un proceso dinámico y progresivo el cual tiende a afectar de manera gradual a las diferentes actividades de la cadena de valor, así como a la estructura organizativa de la empresa; además, dicho proceso tiene una implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional.

Para concluir, ante un mundo globalizado, el principal planteamiento de la teoría de la “Internacionalización” nace con el fin de impedir costos y gastos relacionados con las imperfecciones de los mercados externos lo que a su vez delimitará la creación de la empresa multinacional. Es sinónimo de crecimiento para las firmas el lograr conjugar sus estrategias de modo que les permitan internacionalizarse en nuevos y atractivos mercados para poder aprovechar y explotar las oportunidades comerciales y de crecimiento existentes.

Figura 2. Principales conceptos de internacionalización según autor.

Internacionalización	
Autor	Concepto Clave
Bucley y Casson	Transferencia de Información
Loustannan	Proyección del desarrollo de actividades
Johanson y Vahlne	Internacionalización gradual
Welch y Loustarinen	Vínculos Sólidos
Oskar Villareal	Cadena de Valor

Fuente 2: Elaboración propia

1.3.1 Teorías de la Internacionalización

Durante décadas, en el ámbito de los negocios internacionales y de acuerdo con la visión de Johanson y Vahle (1977), la internacionalización de las empresas ha sido considerada como foco de estudio debido a su importancia para el crecimiento de ellas. Las teorías de la internacionalización se establecen con respecto al objetivo de las empresas por

internacionalizarse y a la diferencia que existe en su naturaleza. Cada empresa teniendo en cuenta el rubro en el que opera, así como en la actividad que realiza y en su comportamiento en la industria realiza un proceso de internacionalización distinto aplicando a su vez una teoría distinta que luego será explicada en su comportamiento. En la presente investigación, las teorías de la internacionalización juegan un papel clave pues nos permitirán analizar en el capítulo IV de qué manera las tres grandes cadenas que son Smart Fit, Bodytech y Gold's Gym pudieron concretar su internacionalización tanto en la región latinoamericana como en el Perú.

Asimismo, tomando en cuenta que el tema de investigación se desarrolla en el rubro del *fitness* se explicarán las tres teorías de la internacionalización relacionadas al tema y que luego serán relacionadas con las empresas de estudio.

1.3.1.1 Teoría de Ventaja Tecnológica o Desfase Tecnológico

En la teoría de la ventaja tecnológica o desfase tecnológico, Posner (1961) indica que un país con una ventaja tecnológica en la producción o desarrollo de un producto o servicio tendería a buscar exportarlo. Esta ventaja tecnológica puede comprender el método de producción, las herramientas de producción o también el diseño y calidad del producto o servicio ofrecido. Enfocándolo en términos empresariales, se refiere a la ventaja que tiene una empresa internacional que logra expandir sus horizontes y posicionarse en un nuevo mercado, de poseer herramientas tecnológicas que le permitan desarrollarse de mejor manera y que a su vez le otorguen la posibilidad de incrementar su cuota de mercado frente a las empresas nacionales con bajo índice tecnológico.

Asimismo, Posner indica que una empresa con liderazgo tecnológico mantendrá una ventaja superior a medida que la imitación por parte de una empresa nacional requiera más tiempo. En un mundo globalizado, la lucha por alcanzar la ventaja tecnológica parte de la competencia entre empresas y naciones por incrementar su participación en nuevos mercados. Una empresa que cuente con tecnología superior buscará internacionalizarse a un mercado extranjero con bajo nivel tecnológico en el rubro para dar a conocer a su público objetivo aquella ventaja que le permitirá obtener posicionamiento en el país de destino, así como el reconocimiento por parte de su consumidor. De esta forma, llevando estos conceptos al presente trabajo de investigación, una empresa perteneciente al mercado *fitness* que cuente con una ventaja tecnológica tanto en el diseño como en la calidad del servicio ofrecido tendrá mayor impacto y respuesta por parte del consumidor de aquel país en el cual el mercado *fitness* se encuentre poco desarrollado y cuyas empresas cuenten con un nivel tecnológico bajo.

1.3.1.2 Teoría del Modelo de Ciclo de Vida del Producto

En base a la perspectiva de Vernon (1966), una empresa aplica la teoría del modelo de ciclo de vida del producto para internacionalizarse cuando decide buscar nuevos mercados en los cuales planea establecerse e invertir en su desarrollo para la comercialización de sus productos o servicios. Además, explica cómo las empresas inician operaciones en su país de origen como primera etapa, posteriormente en una siguiente etapa su producto o servicio empieza a comercializarse en otros países. Los primeros países seleccionados para la exportación o comercialización del producto son aquellos que tienen mayor similitud

cultural, así como de demanda, esto se debe al hecho de que los gustos y tendencias favorecerían a la aceptación del producto o servicio exportado

Vernon establece que una empresa a medida que va creciendo en su país de origen tendrá la necesidad de buscar un nuevo mercado en el cual buscará obtener los mismos o mejores resultados que en su país de origen pues, en caso contrario, la empresa vera su crecimiento estancado en un mercado ya desarrollado por ella misma. No obstante, esta teoría tiene cuatro etapas que son:

- Introducción: el producto es desarrollado y comercializado en su país de origen.
- Crecimiento: surge la orientación hacia los países desarrollados y la actividad exportadora aumenta.
- Madurez: sucede en medida en que los principales mercados del producto se encuentran saturados de este, es por ello que la fabricación se desvía a países con mano de obra de menor costo.
- Declive: la demanda del producto en el país de origen decrece a tal medida que se produce el abandono del país de origen por parte de la fábrica.

En términos similares, siguiendo la perspectiva de Vernon, Welch y Luostarinen (1988) nos explican que una empresa con un producto o servicio desarrollado y aceptado en un país A, deberá dar el paso de la internacionalización para continuar su crecimiento y no estancarse en el mismo país, muchas veces tendrá la necesidad de adaptar su ventaja competitiva al país de destino para lograr la aceptación del nuevo público objetivo y conseguir así un crecimiento sostenido.

1.3.1.3 Teoría de la Inversión Extranjera Directa

El autor Contessi (2009) indica que la teoría de la inversión extranjera directa impulsa al inversor a buscar influenciar a que la empresa en el largo plazo busque su desarrollo y gestión parcial o total en un país extranjero. Sin embargo, tal y como lo indican Boyd y Smith (1992) los factores no controlables existentes en el país de destino como son las distorsiones presentes en el sector financiero, económico o en el político, implicarían que la teoría de la inversión extranjera no contribuya al crecimiento de la empresa, sino que, por el contrario, las empresas en los nuevos mercados se estanquen y, por ende, sus economías se vean afectadas. Es por ello que es importante saber evaluar la estabilidad que presenta el país para poder avanzar hacia una internacionalización, por lo que los autores Contessi y Weinberger (2009) recomiendan que la teoría de la inversión extranjera directa se considere en aquellos países con potencial de crecimiento o desarrollo y cuyos mercados demuestren ser eficientes a nivel internacional. De este modo una empresa podrá lograr así una internacionalización correcta y sin mayor pérdida en su utilidad en un país extranjero.

Figura 3. Principales conceptos de las teorías de la internacionalización según autor.

Teoría de Ventaja Tecnológica o Desfase Tecnológico	
Autor	Concepto Clave
Posner	Liderazgo tecnológico
Teoría del Modelo de Ciclo de Vida del Producto	
Autor	Concepto Clave
Vernon	Búsqueda de nuevos mercados
Welch y Loustarinen	Aprovechamiento de la ventaja competitiva
Teoría de la Inversión Extranjera Directa	
Autor	Concepto Clave
Contessi	Desarrollo empresarial a largo plazo
Boyd y Smith	Factores no controlables y su impacto
Weinberger	Eficiencia a nivel internacional

Fuente 3: Elaboración propia

1.4 INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA

Como parte del proceso de internacionalización de una empresa es importante darle un marco teórico a la inversión extranjera directa, ya que forma parte de las estrategias que utilizan las empresas para desarrollarse en otros mercados.

El observatorio de multinacionales en América Latina (2017), en adelante OMAL, define a la Inversión Extranjera Directa (en adelante IED) como la inversión de capital que realiza una persona natural o una persona jurídica en un país extranjero. Asimismo, indica que a finales de los años ochenta, la IED empieza a tomar mayor fuerza debido a que el Fondo

Monetario Internacional y el Banco Mundial empiezan a impulsar la aplicación de las medidas propuestas en el Consenso de Washington, así como también la liberación comercial y financiera.

Según el observatorio de multinacionales en América Latina (OMAL), los principales responsables de la IED son las empresas transnacionales a través de las fusiones y adquisiciones transfronterizas siendo uno de los motivos que llevan a las empresas a realizar inversiones en otros países el libre acceso a mercados mayores o en crecimiento.

Por su parte, Morales Fajardo (2013) sostiene que la IED fue impulsada por los procesos de privatización a raíz de la liberación económica en América Latina, así como también por el proceso de fusiones y adquisiciones. Esto nos hace deducir que las empresas Latinoamericanas buscan internacionalizarse primeramente en países de la misma región para poder consolidarse. Tal como lo afirma Castro Olaya (2012), las multilatinas para consolidarse como multinacionales y avanzar en su proceso de internacionalización realizan en su mayoría fusiones y adquisiciones, ya que les permite ser más competitivas en el ámbito internacional.

Por otro lado, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2015) (en adelante CEPAL) coincide con Morales Fajardo (2013) en que las empresas latinas en su proceso de internacionalización abordan primero los mercados vecinos, lo cual les permite crecer y hacerse más competitivos para luego seguir con mercados más distantes.

Figura 4. Principales conceptos de la inversión extranjera directa según autor.

Inversión Extranjera Directa (IED)	
Autor	Concepto Clave
OMAL	Inversión de capital
Morales Fajardo	Liberación económica
Castro Olaya	Fusiones Adquisiciones
CEPAL	Competitividad

Fuente 4. Elaboración propia

1.5 FRANQUICIAS

Resulta importante definir el término “franquicia” debido a que indica una de las estrategias más dinámicas e innovadoras utilizadas por las empresas en su proceso de internacionalización.

La RAE (2014) define la franquicia como una exención que es concedida a alguien para evitarle el pago de derechos por las mercaderías introducidas a nuevos mercados o por el aprovechamiento de algún servicio público; asimismo, se refiere a ella como un permiso de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial el cual es otorgado por una empresa en una zona específica. Como se aprecia en la definición expuesta por la RAE, las franquicias se entienden como aquellos permisos otorgados para poder desarrollar una actividad comercial bajo la misma marca o nombre comercial en un país distinto al de origen. No obstante, debido a la extensión del término franquicia, hemos consultado diversas

teorías sobre la definición del término expuestas por distintos autores con el fin de conocerlo a profundidad.

Bajo la visión de Kaufmann (1998), una franquicia es un sistema de comercialización y distribución en el cual a un empresario se le otorga el derecho de la comercialización de bienes y servicios de otro empresario a cambio de una contraprestación y bajo ciertas condiciones emitidas por el mismo franquiciante. Bajo esta premisa se entiende que por medio de una franquicia se puede lograr la comercialización de un bien o servicio existente y perteneciente a una firma específica en un lugar distinto al de su origen mediante el pago de un derecho específico. Esta definición nos indica, que la franquicia permite que la comercialización de los productos y servicios ofrecidos en una empresa en una nueva y distinta economía por medio de una negociación entre dos partes dispuestas a cooperar para el crecimiento y desarrollo de una empresa a nivel internacional.

Asimismo, en términos similares, el autor Quiroz Pedrazzi define el término de la siguiente manera:

“Una franquicia es la posibilidad de usar una marca para distribuir bienes, al repetir un concepto comercial exitoso en un negocio propio, mediante la cual el franquiciador crece a través del financiamiento de otros capitales y el franquiciatario se hace de la tecnología de una marca de prestigio, y a cambio cede una regalía sobre las ventas de su local al franquiciador.” (Quiroz, 1992, p. 43)

Ante mercados cada vez más globalizados, las empresas optan por la franquicia como método de internacionalización debido a que resulta más sencillo optar por replicar el mismo negocio bajo la misma marca en un mercado nuevo, además, afirmando la definición expuesta por

Pedrazzi, debido al hecho de que tanto el franquiciatario como el franquiciador se ven beneficiados tanto en términos económicos como términos de conocimientos.

Según la guía “El ABC de la Franquicia” desarrollada por el Estudio Canudas (s.f.) la franquicia es considerada como una forma moderna de comercializar productos o servicios por el cual el franquiciante (aquella persona física o jurídica que ha implementado y desarrollado un negocio mediante un método determinado) le otorga al franquiciado (aquella persona física o jurídica que adquiere el derecho de comercializar el concepto de negocio) el derecho de utilizar su marca y operar bajo su mismo sistema comercial en un territorio determinado. En este proceso, el franquiciado abona al franquiciante lo correspondiente al derecho inicial y posteriores regalías mensuales para lograr asumir la gestión del negocio. El franquiciante le otorga la potestad al franquiciado de utilizar su nombre comercial, su marca, el *know how* (capacidades y habilidades necesarias para el desarrollo del negocio) y otros derechos de propiedad intelectual.

En la actualidad, diversas cadenas de empresas deciden internacionalizarse utilizando franquicias, esto se debe a que cada vez más las empresas apuestan en la franquicia como modelo de expansión debido a las distintas ventajas percibidas tanto por el franquiciante como el franquiciado. A continuación, se mencionarán las ventajas de las franquicias para ambas partes:

Figura 5. Ventajas de las franquicias para el franquiciante y franquiciado.

Ventajas de las franquicias	
Franquiciante	Franquiciado
En términos económicos, el franquiciante obtiene una fuente de ingresos constante debido a las regalías.	Al realizar una inversión en un negocio probado, no tiene el mismo porcentaje de riesgo que tendría al empezar con un negocio completamente nuevo.
El franquiciante tiene la posibilidad de ver a su negocio crecer sin necesidad de realizar grandes inversiones, pues el franquiciado invierte sus recursos disponibles en el crecimiento de la empresa.	Recibe el <i>know how</i> por parte del franquiciante, así como capacitaciones y herramientas diversas que le permitirán aprender más sobre el correcto desarrollo de una empresa.
El franquiciante tiene el derecho de recibir información sobre el desenvolvimiento del negocio y puede otorgar pautas e instrucciones correctivas al franquiciado.	La inversión efectuada es menor a la posible inversión necesaria para el establecimiento de un negocio nuevo,
El franquiciante sigue siendo dueño y propietario del negocio y pose el control sobre ello.	La marca es reconocida por el nuevo público objetivo por lo que cuenta con cierto posicionamiento incluso antes de ser establecida en el país de destino.

Fuente 5: La internacionalización de una Franquicia, Universidad de la Coruña (2015) - Elaboración Propia

En síntesis, todas las empresas comparten el objetivo de crecer y expandirse, y la franquicia se presenta como una forma atractiva de lograrlo que busca beneficiar en gran medida a todas las partes presentes en la negociación. Sin embargo, y a pesar de los beneficios otorgados por

la franquicia, es de vital importancia ir de la mano con estudios previos sobre la situación actual de la industria en país de destino.

Figura 6. Principales conceptos de franquicia según autor.

Franquicia	
Autor	Concepto Clave
Kaufmann	
Quiroz Pedrazzi	Proyección del desarrollo de actividades
Estudio Canudas	Forma moderna de comercializar

Fuente 6: Elaboración propia

1.6 FUSIONES Y ADQUISICIONES

Una de las estrategias de internacionalización que las empresas utilizan en su proceso de expansión y posterior consolidación son las fusiones y adquisiciones, las cuales de acuerdo con Cepal (2015) se producen frecuentemente cuando las inversiones están destinadas a la búsqueda de nuevos mercados, ya que les permite obtener el conocimiento sobre los clientes y la idiosincrasia local. No obstante, en el siguiente apartado se desarrollará los términos fusiones y adquisiciones.

Según la RAE (2014) se puede definir fusión como la integración de varias empresas en una entidad, que suele estar legalmente regulada para evitar excesivas concentraciones de poder sobre el mercado. Asimismo, la RAE define la adquisición como la acción de adquirir (comprar).

Espiñeira, Sheldon y Asociados (2008), definen la fusión como la acción que realizan dos o más empresas al juntar sus patrimonios y crear una nueva compañía. Mientras que una adquisición se produce cuando una compañía compra las acciones y/o activos de otra

logrando obtener un control sobre ella sin necesidad de tener que fusionar sus patrimonios. Muchas empresas encuentran en estos procesos la mejor manera de posicionarse y mantenerse en un mercado o industria determinada.

En síntesis, existe una definición unánime en cuanto a la definición de las fusiones y adquisiciones.

Para efectos de este estudio se va a analizar el comportamiento de las fusiones y adquisiciones en Latinoamérica para dar respuesta a la hipótesis que se detallara en el capítulo II, referente a la internacionalización de los gimnasios en Latinoamérica.

Según el informe realizado por la consultora Transactional Track Record (2017) en el segundo trimestre del 2017 las fusiones y adquisiciones en América Latina han incrementado en un 3.25% en el número de operaciones y 86.38% en el importe de las mismas respecto al año 2016.

Los países más activos de la región son Brasil, el cual lidera siendo el país más activo de la región seguida de México, Chile, Colombia y Perú, tal como se puede apreciar en la figura N° 8. Patrón que se ha observado en proceso de internacionalización en Smart fit, Bodytech el cual analizaremos más adelante en el capítulo 4.

Figura 7. Países con mayor actividad de fusiones y adquisiciones en Latinoamérica

Fuente 7: Mercado de Fusiones y Adquisiciones de Latinoamérica (2015) – Elaboración Propia

Según Espiñeira, Sheldon y Asociados (2008), la clasificación de las fusiones por su estructura societaria puede dividirse en:

- Fusión pura: es cuando dos o más empresas deciden unirse creando una nueva empresa.

Figura 8. Fusión Pura

Fuente 8. Elaboración Propia

- Fusión por absorción: es cuando una empresa (A) decide absorber a una o más empresas, lo cual ocasiona que las demás desaparezcan.

Figura 9. Fusión por Absorción

Fuente 9: Elaboración Propia

Las fusiones o adquisiciones también pueden dividirse según su estrategia de acuerdo con Espiñera, Sheldon y Asociados (2008) en:

- Fusión horizontal: es cuando se da la compra o fusión de empresas que pertenecen al mismo rubro y compiten entre sí. Generalmente ocurre cuando las empresas quieren obtener una mayor participación de mercado y generar economías de escala.
- Fusión vertical: ocurre cuando una empresa compra o se fusiona con un cliente o proveedor con el fin de abarcar parte de la cadena de valor de un producto.
- Conglomerado: este tipo de compra o fusión ocurre cuando las empresas no tienen relación entre sí, pero buscan la mejora en la eficiencia.

Figura 10. Principales conceptos de fusiones y adquisiciones según autor.

Fusiones	
Autor	Concepto Clave
Sheldon y Asociados	Juntar patrimonios
Adquisiciones	
Autor	Concepto Clave
Sheldon y Asociados	Compra de activos y acciones

Fuente 10. Elaboración Propia

1.7 EXPORTACIÓN DE SERVICIOS

Para efectos de nuestra investigación es importante definir la exportación de servicios debido a que las cadenas de gimnasios establecen filiales u oficinas de representación en países diferente al de origen cuando se internacionalizan para así poder ofrecerles el servicio a sus consumidores. Según el informe sobre exportaciones expuesto por la Cámara de Comercio de Colombia (s.f.) detallado como “El ABC de la exportación de servicio”, se definen los servicios como prestaciones intangibles que no se pueden tocar, ver, ni almacenar. Por su parte, la Organización Mundial del Comercio (2010), en adelante OMC, explica que es difícil resumir en una simple definición el término servicios, ya que este abarca una gran gama de actividades y productos intangibles. Cabe destacar que hoy en día los servicios representan más de dos tercios del producto interno bruto mundial (en adelante PBI) y que la exportación de servicios es una de las industrias con mayor crecimiento y potencial en el mercado internacional.

Según el párrafo 2 del artículo 1 del Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS), el comercio internacional de servicios se divide en cuatro modos de suministro:

- Modo 1 o Suministro transfronterizo, este modo se refiere cuando solo el servicio cruza fronteras, por ejemplo, servicio de *call centers*, consultorías realizadas en otro país enviadas por *E-mail*, teléfono, videoconferencias, etc. o el envío de documentos, discos, etc.

- Modo 2 o Consumo en el extranjero, se refiere cuando una persona viaja de su país de origen a otro país a recibir un servicio, por ejemplo, tratamientos médicos, cursos de idioma o universitarios en otros países que no sean el de origen, turismo.
- Modo 3 o Presencia comercial, se refiere cuando las empresas proveedoras de servicios establecen filiales, oficinas de representación o sucursales para atender a sus clientes directamente, por ejemplo, Bancos, franquicias. Este modo es sin duda el que aplica a nuestro caso, ya que las grandes cadenas de gimnasios buscan internacionalizarse a través de la presencia comercial en el mercado que quieren desarrollar, tal como lo veremos más adelante en el capítulo 4.
- Modo 4 o Presencia de personas físicas en el extranjero, es cuando las personas se desplazan temporal y físicamente a otro país para brindar un servicio, este es el caso de los artistas, diseñadores que van a participar en un desfile internacional, etc.

Figura 11. Principales conceptos de exportación de servicios según autor.

Exportación de Servicios	
Autor	Concepto Clave
El ABC del comercio de servicio	Prestaciones intangibles
Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios	Suministro transfronterizo Consumo en el extranjero Presencia comercial Presencia de personas físicas

Fuente 11: Elaboración Propia

1.8 PARTICIPACIÓN DE MERCADO

En este contexto definimos participación de mercado debido a que nuestro trabajo de investigación se enfoca en conocer la amplitud del mercado *fitness* en el país, así como la participación que tienen los gimnasios dentro de dicho mercado.

El concepto participación de mercado se refiere en el contexto de los negocios y según los autores Stanon, Etzel & Walker (2007) como un indicador sobre la medida del desempeño empresarial, es decir, es la proporción de la totalidad de las ventas de un producto que alcanza una firma en un periodo concreto en un mercado determinado.

Ahora bien, guiándonos en la postura de los autores Stanon, Etzel y Walker, se refiere al tamaño total que una empresa posee en un determinado mercado, ya sea un segmento, país o región, en términos de unidades vendidas o servicios prestados.

Hill McGraw (2003) autor del libro Estudio de Mercado se refiere a la participación de mercado como la cuota en términos porcentuales obtenida tras comparar el mercado actual de una empresa con el mercado actual total del producto, esto nos permitirá medir el éxito comercial de la empresa. Vemos que McGraw en su definición ve un punto muy importante a resaltar y es que el éxito no solo comercial sino total de una firma se mide en cuestión del porcentaje total ganado en un mercado en el cual la misma desempeña sus funciones.

Asimismo, para autores como Farris, Bendle, Pfeifer y Reibstein (2010) la participación de mercado es un indicador clave de la competitividad pues de forma directa otorga la posibilidad de poder comparar la rentabilidad de una empresa o la participación de una marca

frente a su competencia, lo cual sin duda les confiere la facultad a los gerentes de poder comparar las posiciones relativas de su empresa frente a sus rivales en el mercado. Volviéndose de este modo según Armstrong y Green (2007) un activo deseado entre las empresas competidoras. Si relacionamos lo expuesto con empresas investigadas, podemos ver que en la mayoría de casos estas empresas buscan incrementar su competitividad con la apertura de nuevas tiendas pues su estilo de negocio les obliga a buscar tener una participación de mercado alta para poder permanecer y crecer, de modo contrario serían contrarrestadas por aquellas empresas tradicionales que cuentan con años de experiencia operando en el rubro y cuyo indicador de participación de mercado se apoya del posicionamiento alcanzado a lo largo de sus años de operación.

En síntesis, tras el análisis de las definiciones expuestas por los distintos autores, podemos inferir que la participación de mercado es uno de los indicadores del marketing más importante a considerar, pues en forma numérica y teniendo en cuenta el volumen de ventas así como la utilidad nos puede mostrar el porcentaje de la firma en el mercado y sector que opera, de esta manera haciendo uso dicha información se puede realizar un comparativo frente a la competencia del mercado determinado en el periodo propuesto.

Figura 12. Principales conceptos de participación de mercado según autor.

Participación de Mercado	
Autor	Concepto Clave
Stanon, Etzel y Walker	Indicador de medida de desempeño empresarial
Hill McGraw	Cuota en términos porcentuales
Farris, Bendle y Reibstein	Indicador de competitividad
Armstrong y Green	Activo deseado

Fuente 12: Elaboración Propia

1.9 POSICIONAMIENTO

El término posicionamiento nace en 1969 bajo el artículo “Positioning is a game people play in today’s me-too marketplace” publicado por el pionero del posicionamiento Jack Trout en la revista “Industrial Marketing”. Ya para el año 1972 el sentido del término referido fue ampliado y conceptualizado en dos artículos publicados por el mismo en la revista “Advertising Age” marcando así el inicio de un término que en la actualidad representa un pilar esencial de la estrategia empresarial y que nos hace entender que el enfoque principal del posicionamiento no reside en crear un nuevo producto o servicio, sino manipular lo ya existente en la mente del consumidor para otorgarle mayor valor dentro de ella.

De modo que La Real Academia Española (2014) define posicionamiento respecto al término posicionar como: Poner algo o a alguien en una posición. No obstante, al ser un concepto de gama amplia, hemos consultado teorías referentes al contexto del presente trabajo de investigación elaboradas por diversos autores en orden de entender término a profundidad.

En el *best seller* de Reis y Trout (1990), “Posicionamiento: La Batalla por su mente” nos indican que para que una empresa triunfe es necesario crear una posición de sí misma en la mente del cliente en perspectiva, una posición que no solo presente sus fortalezas y debilidades, sino que también las de su competencia directa.

En dicha premisa los autores mencionan un punto que es preciso resaltar y es que en un mundo globalizado la competencia entre las firmas es tan elevada que el ganar reside en el hecho de buscar desarrollar la imagen de su marca de la forma más factible para así poder conseguir impactar a su público objetivo y lograr un posicionamiento adecuado en la mente de ellos.

Asimismo, Kotler y Armstrong (2012), considerados los mayores exponentes de la Mercadotecnia, exponen una definición concreta del concepto través de su libro “Marketing” que sin duda apoya la premisa de Reis y Trout, la cual expone que el significado de posicionamiento reside en saber organizar una oferta de mercado de tal manera que logre ocupar un lugar claro, distintivo y deseable en la mente del consumidor con respecto a los productos que ofrece la competencia

En términos generales, vemos que ambos autores asocian la palabra posicionamiento con el lugar que es ocupado por un objeto, una idea o un servicio frente a otros en la mente de una persona natural. Consiste en penetrar de manera gradual hasta poder asentarse a pleno en el consumidor. Para autores como Stanon, Etzel & Walker, (2007) si una posición es la manera en que se ve un producto, el posicionamiento viene a ser la forma en que la empresa utiliza y aprovecha todas las herramientas que posee para lograr crear y conservar en la mente del consumidor una imagen determinada en relación a los productos de la competencia.

En efecto, y después del análisis exhaustivo de las teorías de ciertos autores inferimos en la premisa de que el éxito reside en la visualización que existe por parte del consumidor frente a una empresa y sus competidores. Cabe resaltar que muchas veces el no utilizar el concepto de posicionamiento de la manera adecuada conduciría a una firma al estancamiento de su crecimiento inclusive llegando a tergiversar y convertir en un decrecimiento.

Figura 13. Principales conceptos de posicionamiento según autor.

Posicionamiento	
Autor	Concepto Clave

Jack Trout	Pilar de la estrategia empresarial
Kotler y Armstrong	Organizar
Stanon, Etzel y Walker	Crear y conservar una imagen

Fuente 13: Elaboración Propia

1.10 FITNESS

La palabra *fitness* cumple un papel importante en el presente trabajo de investigación, debido a que engloba el tipo de mercado en el cual enfocamos nuestro estudio, es por ello que es importante definirlo y entenderlo para así poder comprender mejor cómo surgió y en qué consiste.

Fitness es un término proveniente de la lengua inglesa, el diccionario de Cambridge (2017) lo define como aquella condición de una persona de encontrarse físicamente saludable. Hoy en día, la palabra *fitness* se ha popularizado de manera masiva, alcanzando definiciones bastante abiertas por parte de distintos autores y especialistas en el tema. Sin embargo, eso no quiere decir que en la antigüedad el término nunca estuviese presente.

Para Rosa López (2015) el concepto *fitness* se remonta a periodos antiguos, que parten del inicio de los tiempos, siguiendo al antiguo Egipto, la civilización griega, la antigua Roma, donde su terminología no se encontraba definida con exactitud; sin embargo, su esencia prevalecía en todo aquel que buscaba poseer una buena y saludable apariencia física que le permitiera realizar sus actividades rutinarias de caza, recolección, batallas, entre otras.

Por su parte el escritor Vilodre (2008) afirma que el vocablo *fitness* hace referencia a poseer una buena aptitud física y su significado se encuentra ampliamente extendido, no incluye solo la adquisición de una capacidad orgánica, sino también el apego de una idea, un estilo,

una forma de ser y de comportarse. No obstante, autores como Newman (2017) explican que el término *fitness*, incluye también una serie de componentes que incluyen la musculación y composición del cuerpo humano, así como su flexibilidad y la aptitud física cardiorrespiratoria.

En síntesis, podemos referirnos que una persona se encuentra en una condición *fitness* cuando presenta un óptimo desempeño en cada componente y cuando su apariencia física lo demuestra pues le permite desempeñar actividad física de una manera fluida y más energética. El término *fitness* involucra a la salud del ser humano, pues engloba también la buena alimentación que ayudará al organismo a estar saludable para poder realizar diversas actividades en el día a día. Si bien es cierto, hoy en día dicha palabra ha adquirido mayor peso frente a la sociedad, impulsada por distintas ramas de estudio como la nutrición, se espera que su definición pueda inspirar al desarrollo de nuevas teorías al respecto.

Figura 14. Principales conceptos de *fitness* según autor.

Fitness	
Autor	Concepto Clave
Rosa López	Apariencia física
Vilodre	Aptitud física
Newman	Musculación Composición del cuerpo Aptitud física cardiorrespiratoria

Fuente 14: Elaboración Propia

1.11 LOW COST

En los últimos años, el término *low cost* se ha vuelto muy utilizado tanto por empresas como por consumidores, pues es considerado por ambos como un sinónimo de ahorro tanto de costos como de gastos. Su popularidad escaló a gran medida, a tal punto que el día de hoy podemos encontrar diversas empresas como aerolíneas, automóviles, gimnasios, hoteles entre otras que ofrecen servicios o productos bajo esta modalidad.

Sin embargo, es necesario poder conocer el término a profundidad para poder determinar el por qué de su creciente popularidad.

Low cost es considerado como un modelo de negocio cuyo estándar radica principalmente en la reducción de costes lo cual de manera directa afecta disminuyendo el precio de venta, se sitúa dentro de una estrategia de liderazgo en costes según el enfoque de Porter (1982). El modelo *low cost* otorga de acuerdo al tipo de empresa un producto o servicio básico y funcional, sin extras o añadidos, pero sí de la misma calidad que el producto o servicio tradicional.

Como lo explica Sánchez en su libro de management “Business & Fitness: el negocio de los centros deportivos. Barcelona: UOC.”:

“El posicionamiento *low cost* 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” (Sánchez, 2011, p. 49).

Este hecho se debe en gran parte a la forma de gestión de la empresa; su esencia radica en la optimización de procesos, materiales, componentes y procedimientos de fabricación. Entonces, el objetivo de una empresa *low cost* es otorgar al consumidor un servicio o producto de calidad a un precio justo y por debajo de la competencia, cuidando siempre respetar su margen de ganancia como empresa.

Ahora bien, el término *low cost* se remonta a los años 70 en el mercado aéreo estadounidense. Según Alamdari y Fagan (2005) se inició con la empresa Southwest Airlines como modelo original *low cost* en aerolíneas. El término fue principalmente utilizado para describir compañías de bajos costos de operación; sin embargo, la evolución del término hoy refiere también a compañías que ofrecen tarifas bajas a cambio de eliminar varios servicios tradicionales ofrecidos. La experiencia de la compañía bajo dicha modalidad fue positiva por lo que rápidamente pudo popularizarse y expandirse llegando al continente europeo. Surgieron así empresas como la Irlandesa Ryanair que se destacó por su popularidad y gran demanda por lo que logró coronarse como una de las principales aerolíneas *low cost* en Europa, que además se consideró como una de las aerolíneas pioneras en comercializar tickets aéreos por medio del internet, evitando así las comisiones de los agentes intermediarios. Conforme el tiempo ha ido transcurriendo, la popularidad de las aerolíneas *low cost* impulsó el despegue de la modalidad *low cost* en automóviles, hoteles, moda, gimnasios entre otros.

Buscando un enfoque en el mercado *fitness* debido al presente trabajo de investigación, la batalla de los gimnasios *low cost*, inspirada en la batalla de las aerolíneas, se dio principalmente debido a que el sector *fitness* es un campo en constante cambio, renovación y evolución, un mercado en constante crecimiento en el cual la competencia se acrecienta a mayor medida con el paso del tiempo.

Un gimnasio *low cost* ofrece un servicio básico que busca otorgar calidad a un precio a la medida, sin tener que incrementar gastos debido al ofrecimiento de servicios extras o añadidos complementarios. En 1992, en Estados Unidos, con la apertura del gimnasio *low cost* “Planet Fitness” se dió inicio a una guerra de precios en el mercado *fitness* que

desembocará posteriormente en la duplicación constante de nuevos y mejores gimnasios de modalidad *low cost*. Como indica Rondeau (2017), gerente de Planet Fitness, para el 2000 la empresa logró establecer alrededor de 600 sucursales, crecimiento que incentivó el desarrollo de los gimnasios *low cost* en Europa teniendo en cuenta que en la actualidad y ya para el cierre del presente año la empresa cuenta con 1400 sedes.

Para el año 2009, el sector fitness se vió remecido por el surgimiento masivo de los nuevos centros denominados gimnasios *low cost* y que modificarían la tendencia y evolución del sector. En Europa, un factor clave para la expansión de dichos centros fue la crisis económica española, época en la cual los consumidores buscaban un servicio básico y accesible a su economía.

Tras el gran impacto y acogida dada en Estados Unidos y en el continente europeo, fue solo cuestión de tiempo para que el boom de los gimnasios *low cost* se traslade a América Latina, llegando para el día de hoy a Perú con la firma Smart Fit.

Figura 15. Principales conceptos de low cost según autor

Low Cost	
Autor	Concepto Clave
Sánchez	Valor agregado Sensibilidad al precio
Stabile	Bajos costos de operación

Fuente 15: Elaboración Propia

1.12 SMART FIT

1.12.1 Historia

Smart Fit es la cadena de gimnasios de bajo costo más grande en América Latina perteneciente al Grupo Bio Ritmo de Brasil, una de las principales cadenas de gimnasios de América latina. Fue fundada bajo el liderazgo de su gerente general Edgard Corona en el año 2009, en la ciudad de Sao Paulo, Brasil. Desde entonces su crecimiento sostenido ha logrado que Smart Fit esté presente en México, Chile, Perú, Colombia y República Dominicana.

La historia del surgimiento de la cadena Smart Fit, parte de la experiencia personal de Corona tras accidentarse esquiando en un viaje a Estados Unidos. Durante sus sesiones de fisioterapia en un gimnasio estadounidense *low cost*, Edgard notó que dicha modalidad de gimnasios estaba perfectamente desarrollada, con una alta demanda por parte de los usuarios y por ende tenía un alto potencial de inversión y un retorno alto. En dicho momento cuando ayudado de su espíritu emprendedor nace la idea de abrir un gimnasio de tipo *low cost* en Brasil, debido a que sólo existían gimnasios de altos costos y los gimnasios tradicionales teniendo una infraestructura deficiente. El propósito central de su nueva idea de negocio, era buscar otorgar un servicio de calidad que pueda ayudar a mejorar la salud física y mental de aquel porcentaje de la población que no podía acceder a un gimnasio debido a la escasez económica o al factor de ubicación. Es así como el 2009 en la ciudad de Sao Paulo nace la primera sede de Smart Fit. La gran acogida de esta primera sede, incentivó a Corona a multiplicar el número de sedes, abarcando esta vez distintas ciudades como Brasilia, Curitiba, Rio de Janeiro entre

otras. Una vez explotado el mercado brasileño, Corona con el apoyo de su junta directiva decidió que era momento de buscar nuevos mercados. En el 2012 Smart Fit llega a México como resultante de una alianza comercial con el Grupo Martí, empresa líder en el sector deportivo mexicano, que buscaba brindar a la mayor cantidad de personas la oportunidad de permanecer saludable y en forma a partir del ejercicio. El *boom* del gimnasio de tipo *low cost* en México incentivó a la cadena a abrir en el 2013 su primera sede en Chile bajo la mano de la cadena de gimnasios chilena O2 Fit. Bajo el mismo objetivo, Corona buscaba que cada vez más personas se inscriban en las diferentes sedes de Smart Fit, por lo que se impulsaba en otorgar a sus clientes equipos con tecnología de punta y servicios de alta calidad a un precio accesible. Con miras a seguir creciendo Corona y su equipo fijaron sus miras en un nuevo destino. Tras una nueva alianza comercial, esta vez con el Grupo Bravo, empresa dominicana líder en el sector supermercados, Smart Fit abre las puertas de su primera sede en República Dominicana en el año 2015. Con alta presencia en cuatro países latinoamericanos, el 2016 decide agregar dos países más a su lista, Colombia y Perú. Smart Fit en Colombia es fruto de la alianza comercial con una reconocida cadena de gimnasios colombiana llamada Más Fit, la cual les facilitó la expansión a distintas ciudades colombianas. De manera distinta, Smart Fit llega y se consolida en el mercado peruano de manera individual y sin realizar ninguna alianza, logrando posicionarse como la primera y única red de gimnasios *low cost* en dicho mercado.

Desde sus inicios y hasta el día de hoy, Smart Fit viene revolucionando el mercado fitness latinoamericano, basándose en su estrategia de otorgar un servicio de alta calidad a un precio accesible a logrado establecer 380 locales repartidos en los 6 países en los que opera, alcanzando así una facturación aproximada de más de US\$300 millones de dólares. De

acuerdo con la asociación comercial encargada de realizar reportes de la industria de la salud y el fisicoculturismo nombrada IHRSA por sus siglas en ingles International Health, Racquet & Sportsclub Association (2015), Smart Fit es la quinta red que más crece en número de unidades en el mundo.

Figura 16. Expansión de Smart Fit en Latinoamérica.

Fuente 16: Smart Fit (2017) - Elaboración Propia

1.12.2 Misión

La misión de Smart Fit según su página web (2017) es:

“Proporcionar un ambiente agradable y relajado, para ganar y retener clientes con amabilidad y sencillez.”

1.12.3 Visión

Asimismo, la visión de la empresa es:

“Ser la mayor Red de gimnasios en América Latina”

1.13 BODYTECH

1.13.1 Historia

La presente información fue recopilada de la web de Bodytech (2007) y tiene por objetivo dar a conocer la historia detrás de una de las empresas líderes en el sector fitness de Latinoamérica.

Bodytech es un Centro Médico Deportivo que nació como un proyecto de grado de dos estudiantes de Maestría de la Universidad de los Andes en Bogotá en el año 1996. Gigliola Aycardi y Nicolás Loaiza, ambos ingenieros, compartían cierto gusto por las disciplinas deportivas y la salud, el cual sumado a su espíritu innovador y a su ambición emprendedora daría pie al surgimiento de la cadena Bodytech.

El inicio de Bodytech parte de un trabajo arduo por parte de Aycardi y Loayza, después de diversas lluvias de ideas enfocadas en el deporte como principal determinante, y debido a la experiencia de Loayza al lesionarse mediante la práctica errónea de disciplinas deportivas bajo el uso de máquinas de peso de manera incorrecta parte la idea base de crear un lugar dedicado a aquellas personas que busquen mantener y recuperar su salud por medio de la correcta práctica del ejercicio.

Fueron varios los factores que impulsaron que dicho proyecto de grado fuese más que una idea escrita y pasajera y que llegara a convertirse en lo que hoy en día representa Bodytech. Uno de esos factores de influencia fue sin duda la motivación por parte de su profesor de Maestría, Enrique Luque Carulla, quien semanalmente promovía el espíritu emprendedor en sus alumnos, es por ello que con la idea ya pactada Aycardi y Loayza optan por iniciar una exhaustiva investigación de mercados la cual consistió en la realización de encuestas, grupos de enfoque, observancia de los gustos del posible consumidor entre otros, además optaron por visitar cada gimnasio en la ciudad de Bogotá, inscribiéndose en varios de ellos para de esta manera poder conocer a fondo la organización y el funcionamiento interno.

Tras la ardua dedicación a la investigación de mercado determinaron que el lugar correcto para la apertura de la primera sede de Bodytech sería una esquina estratégica situada entre la avenida Carrera Séptima con Calle 63 en Bogotá debido a su alta recurrencia. El siguiente paso, el más complicado, fue el financiamiento, pues tras agotar sus ahorros e hipotecar sus propiedades no contaban con suficiente capital para establecer el gimnasio en aquella esquina. Aycardi y Loayza recurrieron a diversas entidades bancarias, las cuales no accedían a financiarlo pues no consideraban la idea de negocio como una propuesta rentable y por el motivo de que no presentaban respaldo económico para sustentar la deuda, asimismo, la crisis económica que azotaba Colombia durante la época dificulta aún más la búsqueda de financiamiento, tal y como lo indica Torres (2011) durante el periodo comprendido entre los años de 1997 y 1999, la economía colombiana sufrió una de las crisis más agudas en su historia, la cual no solo afectó con el incremento de la tasa de desempleo ni con la fuerte desaceleración del producto sino que generó una crisis bancaria de gran magnitud que obligó a las empresas a reducir el otorgamiento de créditos.

Sin embargo, recomendados por amistades, Aycardi y Loayza deciden dirigirse a la institución estatal Fondo Nacional de Garantías el cual decidió avalarlos. El paso siguiente fue adquirir los equipos de alta tecnología de un proveedor en Estados Unidos y comenzar a implementar el gimnasio. En febrero de 1998 con 30 empleados, un horario extendido, diversos servicios y la tecnología de punta nace la primera sede de Bodytech en Colombia. Apoyados en su diferencial que recae en ser un centro médico deportivo que prescribe el ejercicio de manera profesional bajo la supervisión de un staff de médicos profesionales que velan por la salud mental y física de sus clientes y tomando por ventaja la situación del mercado *fitness* colombiano de aquella época, el cual era aún considerado un mercado virgen, Bodytech logro que su primera alcance el primer mes los 1800 afiliados, sorpresa para ambos fundadores que esperaban tan solo a 800. A raíz de tal acogida es cuando Loayza decide que es momento de abrir una segunda sede en Cundinamarca, Bogotá y una tercera en Colina, Bogotá. Frente a esta rápida expansión y buena acogida, numerosos y reconocidos empresarios se convirtieron en socios de alto peso, los cuales ayudaron otorgando nuevas ideas y mayor financiamiento. Esto ocasionó que Bogotá quede chico para la rápida expansión de Bodytech, para el 2002 se inauguró la sede situada en el sector turístico y residencial en la ciudad de Bocagrande, Cartagena. Cada vez más sedes se inauguraban en distintas ciudades de Colombia, generando un impacto positivo tanto en las ciudades como en sus habitantes pues seguían enfocándose en mejorar la calidad de vida de las personas a través de la práctica del ejercicio. Como menciona el escritor Berdugo (2008) las nuevas aperturas comprometieron más a Bodytech con su responsabilidad como Centro Médico Deportivo, reforzando así la estructura del departamento médico compuesto por médicos deportólogos, nutricionistas, fisioterapeutas y educadores físicos para estar a la vanguardia

en la prescripción del ejercicio como una estrategia para la salud y calidad de los afiliados. Con miras a seguir creciendo, el 2008 Bodytech con apoyo del SEAF (Small Enterprise Assistance Funds), grupo internacional de gestión que brinda capital y asistencia comercial a MYPES, llega al Perú, y ya para el 2012 esta vez apoyados del grupo inversionista TEKA Capital ingresa al mercado chileno. La rápida expansión de la empresa tanto en Colombia como en los nuevos países, unido a su diferencial, logró posicionar a Bodytech como una de las empresas líderes en Latinoamérica siendo merecedor de distintos reconocimientos a nivel mundial. Compass Branding (2017) empresa encargada de mostrar el *ranking* de las empresas más valiosas en Colombia, ubicó a Bodytech en el puesto 27, justo después de empresas como Avianca y Éxito. A su vez, HIRSA (2015), organización internacional que incluye clubes médicos y deportivos a nivel mundial, sitúa a Bodytech en el puesto 15 del *ranking* internacional, entre más de 10 mil clubes, en 70 países, y en el puesto 1 en Colombia. Es así como el éxito de Bodytech viene en aumento, con miras a seguir creciendo en nuevos mercados.

Figura 17. Expansión de Bodytech en Latinoamérica.

Fuente 17: Bodytech (2017) - Elaboración Propia

1.12.2 Misión

La misión expuesta Bodytech en su página web (2017) es:

“Mejorar la calidad de vida de la comunidad a través de la práctica del ejercicio físico para verse, sentirse y desempeñarse mejor.”

1.12.3 Visión

Asimismo, la visión de la empresa es:

“Acompañar los sueños de verse y sentirse mejor de más de un millón de clientes en 300 clubes en Latinoamérica para el año 2018, con un equipo humano feliz, comprometido y de alto desempeño.”

1.14 GOLD’S GYM

1.14.1 Historia

Desde principios de la década de 1950 los principales fisicoculturistas habían acudido a California para unirse a la comunidad del culturismo creciente a la playa de Venice. En aquel entonces el muelle de Santa Mónica servía como un gimnasio para los aspirantes a hombres musculosos, los cuales competían al aire libre. No era desconocido para las leyendas ir a

entrenar a Santa Mónica. Sin embargo, tal y como lo menciona Heffernan (2015) las cosas cambiaron tras las acusaciones de mala conducta sexual de un pequeño grupo de fisicoculturistas en 1959 el ayuntamiento de Santa Mónica tomo la decisión de retirar las pesas de la playa. Los culturistas fueron vistos como un grupo antisocial, lo cual los obligo a irse de la playa a pequeños gimnasios en la zona. Hubo un fisicoculturista que no estaba contento con los gimnasios que se ofrecían, es entonces en 1965 que el ex fisicoculturista y marino de los EEUU, Joe Gold's decidió abrir su propio centro de entrenamiento en Venice Beach, California como un lugar para él y sus ex compatriotas de Santa Mónica. Gold's un hombre muy versado en el mercado de bienes raíces había comprado para ese entonces una serie de propiedades frente a la playa por una pequeña suma, por lo que decidió que una de sus propiedades le serviría como su nuevo gimnasio. Los levantadores de pesas de Santa Mónica fueron los primeros miembros del grupo de Gold's y así poco a poco se fue corriendo la voz entre los fisicoculturistas. En 1970, Joe Gold's vendió el gimnasio por US\$50,000 a Bud Danits, un comerciante de antigüedades, y Dave Saxe, un joyero, los cuales lo dirigieron poco menos de 2 años antes de venderlo a Ken Sprague, un miembro del gimnasio, a finales de 1971. Casi inmediatamente después de comprar el gimnasio, Sprague comenzó a patrocinar concursos de fisicoculturismo que atrajeron cada vez más aficionados, esto sumado a sus habilidades de promoción y contactos en la industria cinematográfica ayudaron a construir el perfil del establecimiento.

En 1973, el luchador profesional Ric Drasin dibujo en una servilleta un hombre musculoso calvo levantando una barra, el cual llamo la atención de Sprague quien lo utilizo como el nuevo logotipo para el gimnasio y empezó a vender camisetas. En 1975, el Gold's Gym era

conocido como el lugar para entrenar de los fisicoculturistas y es donde George Butler elige filmar Pumping Iron con Arnold Schwarzenegger y Lou Ferrigno en las instalaciones del gimnasio. Después del lanzamiento de la película y el patrocinio por parte de Sprague a los desfiles de Mr. América 1977 y el desfile de Mr. América Day celebrados en Santa Mónica, el perfil del gimnasio creció más al punto de volverse el gimnasio más famoso del mundo. De 1979 a 1999, Gold's Gym fue propiedad de Peter Grymkowski, campeón de cuerpo de Mr. World, y sus socios. A fines de los 70's uno de los actuales propietarios, Peter Grymkowsky, en su rol de Mr. Mundo, viajaba continuamente por todo el país promocionando el fisicoculturismo y una de las preguntas que más le hacían era ¿Cómo era el Gold's?. Peter y sus socios se imaginaron que muchas personas nunca podrían visitar Gold's Gym, y surgió la pregunta de "¿por qué no llevar el Gold's Gym a todos?". Si Gold's Gym es el mejor gimnasio del mundo, "¿por qué no tener el mejor gimnasio en cada ciudad?" En respuesta a estas dos preguntas nació la idea del Programa de Licencias de Gold's Gym, desde el primer gimnasio licenciado abierto en 1980; el programa ha crecido y hoy en día tiene más de 700 gimnasios en todo el mundo atendiendo a más de 2 millones de personas en 6 continentes. La primera sede internacional que abrió la empresa, como lo detallan en su página web Gold's Gym (2017) fue en Canadá en 1985, desde entonces la compañía amplió su programa global de franquicias abriendo operaciones en Rusia, India, Australia, Costa Rica, Japón, Reino Unido, Holanda, Alemania, Egipto, Arabia Saudita, México, Perú, Indonesia, España, Polonia, Venezuela, Mongolia y Filipinas. En 1999 Gold's Gym es adquirido por la firma de capital privado Brockway Moran & Partners por más de US\$50 millones y en el 2004 por TRT Holdings de Robert Rowling por aproximadamente US\$158 millones. Actualmente las oficinas corporativas se encuentran en

Dallas,USA.

En 2016, de acuerdo con Mercado Fitness (2017) la cadena encabezó el Health and Fitness Center Satisfaction Report, que anualmente elabora J.D. Power, así como también concretó su arribo a nuevos mercados como Japon, Egipto, India, Australia y Arabia Saudita, mientras que el 2017 espera concretar su “expansión Agresiva” en los mercados de Alemania, África y Corea del Sur.

1.14.2 Misión

La misión de Gold´s Gym según su página web (2017) es:

“Mejorar la calidad de vida de las comunidades a través de su filosofía del ejercicio, infraestructura, programas y productos y de inculcar en la vida de las personas de todo el mundo el valor de la salud y el ejercicio”

1.14.3 Visión

Asimismo, la visión expuesta por la empresa es:

“Mejorar la calidad de vida de las comunidades a través de su filosofía del ejercicio, infraestructura, programas y productos y de inculcar en la vida de las personas de todo el mundo el valor de la salud y el ejercicio”

CAPITULO 2. PLAN DE INVESTIGACIÓN

2.1 INTRODUCCIÓN

Como lo indica Trujillo (2013), el plan de investigación consiste en la agrupación de distintas actividades que el investigador deberá realizar a lo largo del proceso de la investigación. Estas actividades deberán ser desarrolladas de acuerdo a una secuencia lógica correspondiente a las distintas etapas del proceso de la investigación. El buen desarrollo de un plan de investigación parte con la correcta definición de la problemática que estimula el interés del investigador, así como el del lector. Asimismo, expone y detalla los seis elementos fundamentales mencionados por Sampieri (2014) para plantear un correcto problema de investigación mediante el uso de la literatura correcta. Elaborar el plan de investigación correctamente es fundamental debido a que, a partir de ella, será delimitado el problema, así como la hipótesis y objetivos, los cuales establecerán la forma que tomará el trabajo de investigación. Por su parte, Vargas (2010) indica que dentro del plan de investigación, se deben delimitar de manera clara y concisa la problemática a tratar, la cual conducirá al establecimiento de las posibles hipótesis que se anticiparán a su resultado. Los objetivos a su vez deberán ser delimitados dentro de dicho plan; deben guardar estrecha relación con los otros elementos debido a que estos señalan qué pretende la investigación. Dentro del presente capítulo como parte del plan de investigación serán descritos el propósito central del trabajo en sí, así como la justificación en base a la literatura. Resumiendo, el plan de investigación

nos encamina a saber qué es lo que buscamos investigar y a identificar aquellos elementos relacionados con el proceso de la investigación. En cuanto a su estructura, no se especifica una norma rígida para su elaboración; sin embargo, para el presente trabajo de investigación y por conveniencia de las características establecidas se utilizará como modelo la secuencia establecida por Sampieri.

2.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El planteamiento del problema en términos de Sampieri (2014) es el foco central o llamado también corazón de la investigación debido a que dicta y define los métodos a utilizar. La delimitación de la problemática es un paso fundamental para el correcto desarrollo de un trabajo de investigación puesto que de ella surgirán las estrategias, objetivos y diseño de la investigación. Para Rojas (1996) desde una perspectiva científica, plantear el problema de investigación refiere al hecho de reducirlo a sus aspectos y relaciones fundamentales con el fin de dar pie a un estudio intensivo. No obstante, para temas de negocios internacionales, autores como Vargas (2010) indican que plantear el problema de investigación se refiere al ejercicio de afinar y estructurar la razón que impulsa a la investigación en su totalidad. Asimismo, su importancia recae en ser el enunciado preciso que detalla lo que se procederá a investigar. Por su parte, Muñoz (2011) detalla que la importancia de este paso reside en la capacidad de definir la problemática a investigar en los capítulos posteriores.

Como síntesis, es posible inferir que el planteamiento de la problemática debe ser realizado de la manera más clara posible pues funciona como un factor introductorio al trabajo de investigación. Es por ello que, utilizando y enfocándolo en temas del presente trabajo

relacionados con la internacionalización de distintas cadenas de gimnasios, surge la siguiente problemática en la cual se basará nuestra investigación:

“Conocer las principales estrategias aplicadas por las cadenas de gimnasios en su proceso de internacionalización en Latinoamérica y los factores que impulsaron su crecimiento en el Perú”.

2.3 HIPÓTESIS

La delimitación de la hipótesis es un paso importante en un trabajo de investigación pues como la define Muñoz (2011) es un supuesto sobre una posible respuesta o solución del problema identificado. La hipótesis nos permitirá delimitar a un posible resultado que deberá ser comprobado posteriormente. En términos similares Sampieri (2014) menciona que las hipótesis nos indican un planteamiento anticipado que se busca probar mediante una exhaustiva investigación, se define también como explicaciones tentativas del fenómeno investigado las cuales son formuladas a manera de proposiciones. Asimismo, Vargas (2010) concluye que la hipótesis interrelaciona la teoría con el tema-problema de la investigación; favoreciendo a la contribución de nuevos conocimientos y saberes.

Es por ello y en base al estudio y desarrollo de la investigación, estamos en la capacidad de señalar como hipótesis lo siguiente:

“La mejor estrategia de ingreso al mercado latinoamericano de las principales cadenas de gimnasios y el factor de crecimiento de las mismas en Perú ha sido la IED, a través de fusiones y adquisiciones”.

2.4 OBJETIVOS

Los objetivos de una investigación son enunciados claros y precisos que especifican un logro que se busca o pretende alcanzar en toda investigación. Su redacción tal y como indica Muñoz (2011) debe ser efectuada con sencillez, claridad y suficiencia de manera que su propósito sea de fácil comprensión para el lector. Asimismo, Méndez (2011) nos indica que deben ser redactados indicando una actividad y una finalidad, debido a ello deben iniciar con un verbo en infinitivo que señale la acción que se va a realizar. Por su parte Sampieri (2014) infiere en el hecho de que los objetivos deben ser alcanzables, medibles y factibles de cumplir. En concreto, los objetivos deben explicar claramente cuál es el propósito que se pretende cumplir en la investigación.

A continuación, se presentarán tanto el objetivo general como los objetivos específicos determinados para el presente trabajo de investigación.

2.4.1 Objetivo General

Todo trabajo de investigación es medido y evaluado de acuerdo al logro de los objetivos delimitados. El objetivo general como lo menciona Vargas (2010) y Muñoz (2011) precisa aquello que se pretende concretar en la finalidad de la investigación. En términos similares Méndez (2011) expresa que el objetivo general guarda vital importancia debido a que su

correcta delimitación será guía para el desarrollo del trabajo de investigación, y que sin duda este deberá guardar relación con los objetivos específicos. Es por ello que con la problemática delimitada y atendiendo en su totalidad al propósito global del presente trabajo de investigación, se establecerá el siguiente objetivo general:

“Conocer las estrategias aplicadas por los gimnasios en su proceso de internacionalización en Latinoamérica, así como el principal factor crecimiento en el mercado peruano”.

2.4.2 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos, según Vargas (2010) señalan lo que busca efectuar en cada una de las etapas de la investigación. Además, como lo menciona Castro (2014), su planteamiento debe ser realizado de forma organizada y secuencial de modo que vaya estableciendo el desarrollo de la investigación; de esa manera se podrá observar y medir el cumplimiento de los logros determinados en cada objetivo específico.

Para el correcto logro del objetivo general hay que apoyarse en los objetivos específicos, es por ello que su planteamiento complementará el entendimiento del presente trabajo y permitirá otorgar una respuesta relevante al problema planteado.

- Conocer el proceso de internacionalización de las 3 cadenas de gimnasios (Bodytech, Gold's Gym y Smart Fit) en su ingreso al Perú y Latinoamérica.
- Analizar si los procesos aplicados por las 3 cadenas de gimnasios son similares entre sí en su proceso de internacionalización
- Conocer las estrategias que utilizaron y factores que influenciaron que las 3 cadenas de gimnasios ingresen al mercado peruano.

- Conocer los servicios diferenciales ofrecidos por los gimnasios y su impacto en el proceso de expansión.
- Comprender si las fusiones y adquisiciones han sido la mejor estrategia de internacionalización de gimnasios en el mercado peruano.
- Comprender si la internacionalización de un formato de gimnasios *low cost* genera un cambio sustancial en el mercado fitness donde ingresa.

2.5 JUSTIFICACIÓN Y VIABILIDAD

La justificación es importante debido al hecho de que nos permite conocer la razón primordial que conlleva a la elaboración del trabajo de investigación. Acorde como se menciona el portal web Normas APA (2017) este paso consiste en precisar la pertinencia de la tesis, su adecuación con la problemática, el ámbito de estudio y además el área del conocimiento. Asimismo, Trujillo (2013) precisa que la mayoría de investigaciones se ejecuta con un propósito establecido el cual es expuesto de manera explicativa en la fase de justificación. Resumiendo, derivamos en que la justificación de un trabajo exploratorio expondrá que es conveniente llevar a cabo la investigación debido a su importancia y novedad, así como a las razones técnicas y académicas de su desarrollo.

Por otra parte, la viabilidad según Sampieri (2010) indica si es factible realizar o componer el trabajo de investigación utilizando los recursos disponibles. En otras palabras, enfocándonos en la premisa de Lavado (2013) la viabilidad nos permitirá decidir a ciencia cierta si el trabajo a presentar podrá ser desarrollado de la mejor manera debido a la disponibilidad de información, experiencia y demás recursos necesarios para abundar en el tema escogido.

En conjunto, los autores nos indican que un trabajo de investigación podrá ser desarrollado y expuesto de manera correcta dependiendo de si su viabilidad es pertinente o no. A partir de lo desarrollado y expuesto por los referidos autores, se presentará la justificación y la viabilidad del presente trabajo de investigación.

Muy pocos estudios han sido realizados sobre la internacionalización de gimnasios en los diversos mercados del mundo, de manera especial en Perú. Es por ello que la justificación del presente trabajo de investigación recae en el interés del grupo por conocer las principales estrategias aplicadas por las cadenas de gimnasios en su proceso de internacionalización en el Perú y los factores de expansión, ya que es un mercado poco desarrollado y está dominado por empresas extranjeras. La literatura disponible hace referencia que en Perú solo el 2% de personas hace algún tipo de ejercicio físico, según la Asociación Internacional de Clubes de Raqueta y Deportes IHRSA (2016).

La viabilidad de este estudio radica en que el mercado fitness está creciendo con el ingreso de nuevas cadenas de gimnasios. Según el reporte del IHRSA (2016) en el Perú existen actualmente 1.682 gimnasios. Según Euromonitor (2016) la suscripción de gimnasios y clubes deportivos está aumentando y en 2015 alcanzó más de US \$ 155 millones. Según el reporte IHRSA, el 55% de los asistentes son mujeres. Esto se debe a que la obesidad en Perú es un problema cada vez más preocupante, especialmente en las mujeres porque no se tiene conciencia del cuidado de la salud. Del 2010 al 2015, el porcentaje de la población considerada obesa aumentó de 18.6% a 23.8%, esto indica que una de cada cuatro mujeres mayores de 15 años en Perú sufre de esta condición. Otro factor que ha influenciado en los hombres, especialmente en los jóvenes es la aparición de programas de televisión y *reality show* que muestran participantes que aparentemente tienen cuerpos perfectos, los cuales han

ganado tanta popularidad que existe una creciente preocupación entre los jóvenes por sus cuerpos y por mantenerse en forma.

En cuanto a las limitaciones podemos destacar que las empresas no brindan información primaria, es por ello que se ha trabajado con fuentes secundarias; No obstante, tenemos entrevistas de los gerentes de las principales cadenas de gimnasios en el país realizadas por diarios nacionales como Gestión, El Comercio, así como también entrevistas a expertos en el rubro de gimnasios, entiéndase como expertos a administradores de gimnasios convencionales. Otra limitación es que existe mayor información plasmada en el informe IHRSA pero el costo de suscripción supera los 1,200 dólares americanos.

Por otro lado, tenemos como limitante que Smart Fit no quiso dar mayor detalle sobre la compra que realizó de Gold's Gym, no quisieron dar una entrevista, ya que consideraban que esa información es confidencial para ellos.

CAPITULO 3. METODOLOGÍA

3.1 INTRODUCCIÓN

El termino metodología para Quesedo y Castaño (2003) refiere al modo por el cual los problemas y la búsqueda de respuestas y soluciones son enfocados, así como también la manera de realizar la investigación. Dependiendo de los distintos supuestos teóricos, perspectivas y propósitos se puede determinar de una manera óptima y correcta el tipo de metodología elegida. Para Gordillo (2007), la metodología se entiende como el estudio del método, que a su vez se considera como el camino para la obtención de un fin específico de una manera clara y ordenada mediante el cumplimiento de un conjunto de reglas; debido a ello se adquieren modos y formas de conocimientos como resultado de la investigación.

En el presente capitulo se abordará la metodología a utilizarse acorde al trabajo de investigación realizado a partir del tema y el análisis del mismo. Se definirá y explicará el enfoque, así como el diseño elegido para esta investigación.

3.2 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

Debido al tipo de investigación presentado se ha determinado que la opción más apropiada es realizar el presente trabajo de investigación mediante un enfoque cualitativo. De acuerdo

con Rosario Quesedo y Carlos Castaño, este tipo de investigación se define de la siguiente manera:

“Los estudios cualitativos intentan describir sistemáticamente las características de las variables y fenómenos (con el fin de generar y perfeccionar categorías conceptuales, descubrir y validar asociaciones entre fenómenos o comparar los constructos y postulados generados a partir de fenómenos observados en distintos contextos), así como el descubrimiento de relaciones causales, pero evita asumir constructos o relaciones a priori.” (Quesedo, Castaño, 2003, p 12)

El presente trabajo de investigación relaciona estrechamente la conceptualización emitida por Quesedo y Castaño, debido a que se enfoca en la recolección y análisis de información de distintas fuentes primarias y secundarias, así como de fuentes de información de tipo verbal para resolver las interrogantes establecidas en las distintas etapas del trabajo exploratorio. Además, según Marshall (2011) y Preissle (2008) el enfoque cualitativo se recomienda en los casos en que el tema de estudio haya sido poco explorado o cuando ninguna investigación respecto al tema fuese efectuada, por lo cual nuestro trabajo exploratorio requiere un enfoque cualitativo, pues cumple con las características señaladas anteriormente al ser un tema novedoso y poco desarrollado en nuestra realidad.

3.3 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Una investigación exploratoria en términos de Sampieri (2014) se realiza cuando el tema o problema de investigación haya sido poco estudiado o no haya sido estudiado y del cual se

tengan varias dudas. Dicho de otra manera, cuando la revisión de la literatura indicó que únicamente existen guías poco elaboradas o ideas poco desarrolladas que guarden relación con el problema de estudio o cuando exista la motivación de investigar y conocer más sobre el tema y áreas de interés desde nuevas perspectivas.

Es por ello que para el presente trabajo se hará uso de un alcance de investigación de tipo exploratorio, debido a que sus características se adecuan al tema de investigación y, además, cumple una de las principales razones del uso del alcance exploratorio que es la falta o poca investigación que existe acerca de las estrategias de internacionalización y desarrollo de los gimnasios en el Perú y en Latinoamérica.

Dentro del presente trabajo, se involucrarán a las 3 cadenas de gimnasios más representativas a nivel de Latinoamérica, las cuales, de acuerdo al enfoque del tema de investigación aún no han sido investigadas a profundidad. Estas cadenas son Smart Fit, Bodytech y Gold's Gym, las cuales, de acuerdo con el informe presentado por el diario Gestión (2017) representa alrededor del 70% del total de participación de mercado.

3.4 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño, tal y como lo menciona Sampieri (2014) es el plan o la estrategia que se debe desarrollar para obtener la información necesaria a fin de llevar a cabo una investigación. En términos similares y bajo un enfoque cualitativo, el diseño refiere al abordaje que deberá ser considerado y utilizado durante el proceso del trabajo exploratorio. Para el presente trabajo, se hará uso del diseño de investigación etnográfico ya que, de acuerdo con Sampieri (2014) es el más utilizado en el mundo de los negocios y el estudio de las corporaciones de acuerdo

con el autor Sampieri (2014). Asimismo, este tipo de diseño se aplica a organizaciones en las cuales encajan perfectamente los gimnasios y, además, hace referencia a investigaciones para determinar cuáles fueron los factores de éxito de una empresa.

3.5 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES

En un trabajo de investigación cualitativa, Sabino (1996) indica que las variables son definidas como todo aquello que vamos investigar, estudiar y analizar, es por ello que es de vital importancia saber determinarlas. En términos similares, Sampieri (2014) nos indica que la importancia de las variables recae en que nos indican todo aquello que será observado y examinado con mayor profundidad pues sobre ellas se fundamentará el estudio.

Para el correcto desarrollo del presente trabajo de investigación, se establecen las siguientes variables:

Variables identificadas:

- Gimnasios tradicionales
- Gimnasios *low cost*
- Adquisiciones
- Franquicias
- Participación de mercado

3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

En el presente trabajo exploratorio se trabajará con un tipo de muestra no probabilística o dirigida no aleatoria, esto se debe a que se trata de un estudio exploratorio con un enfoque netamente cualitativo cuya finalidad es dar a conocer el proceso de internacionalización y desarrollo de las tres principales cadenas de gimnasios en la región latinoamericana, las cuales fueron determinadas de acuerdo nuestro criterio y decisión como investigadores debido a que son cadenas líderes de gimnasios en la región. Asimismo, como lo indica Sampieri (2014) este tipo de muestra no probabilística busca generar datos e hipótesis que constituyan la materia prima para la realización de investigaciones más precisas y detalladas. Además, el mismo señala que la muestra es un subconjunto de elementos pertenecientes a un conjunto delimitado por sus características similares llamado población.

En ese sentido, para efectos de la presente investigación se procederá a delimitar la población y la muestra:

- Población:

La población del presente trabajo exploratorio comprende a todos los gimnasios que operan en el mercado *fitness* peruano.

- Muestra:

La muestra está comprendida por las tres principales cadenas internacionales que lideran el mercado *fitness* peruano, las cuales son: Bodytech, Smart Fit y Gold's Gym.

La investigación realizada a estas tres empresas, otorgará la posibilidad de realizar un análisis sobre su internacionalización en Latinoamérica, específicamente en Perú, Además, permitirá

conocer aquellos factores y estrategias consideradas claves en su crecimiento y desarrollo en el mercado peruano.

III.7 INSTRUMENTOS

La recopilación de datos es esencial para el proceso de investigación. En la investigación cualitativa, a partir de la apreciación de Sampieri (2014) lo que se busca al obtener datos es convertirla en información que pueda ser procesada y analizada. Para llevar a cabo este proceso es necesario hacer uso de distintos instrumentos que ayudarán a la recopilación de información pertinente para el trabajo exploratorio.

Respecto a la visión de Arfuch (1995), las entrevistas a expertos en un trabajo exploratorio son fuentes importantes para la obtención de información de aquellas personas que se relacionan directamente con el rubro en el cual se enfoca la investigación. Para el presente trabajo se realizarán entrevistas a gerentes de gimnasios y expertos en el rubro *fitness* con el fin de conocer como estas empresas han ido evolucionando a lo largo de los años. A continuación, se mencionará el nombre y cargo de los entrevistados:

- Fátima Arredondo – Gerenta de Sede Surco de la cadena Bodytech
- José Ampudia – Gerente y fundador del gimnasio peruano Paradise
- Alberto Ching – Gerente y administrador del gimnasio peruano Factory Gym

Asimismo, se utilizará también material audiovisual y auditivo de entrevistas realizadas por distintos diarios, noticieros y locutores hacia gerentes de diversas áreas y fundadores de las cadenas de gimnasios desarrolladas en la presente investigación.

Por último, se recopilará información de fuentes secundarias como son noticias de diarios, revistas virtuales, *papers*, y de las mismas páginas web de los gimnasios a estudiar los cuales se mencionarán durante el desarrollo.

CAPITULO 4. DESARROLLO

4.1 INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se llevará a cabo el desarrollo de la investigación, en él se relacionaran los conceptos elaborados en el marco teórico; asimismo, se trabajará en base a los objetivos planteados inicialmente que son conocer las estrategias planteadas por los gimnasios Smart Fit, Bodytech y Gold's Gym en su proceso de internacionalización, así como el principal factor de expansión en el mercado peruano. En primera instancia se desarrollará en perspectiva el mercado *fitness* en Latinoamérica, se aplicarán herramientas como la matriz FODA y el diamante de Porter para recopilar información acerca del estado de la industria en la región, lo cual servir como introducción para proceder a desarrollar la internacionalización y el desarrollo de los gimnasios en la misma región. Como última instancia se pasará a desarrollar la internacionalización y el desarrollo de los mismos en Perú, haciendo énfasis en las estrategias que les permitieron lograr el posicionamiento en el país.

4.2 CRECIMIENTO DEL SECTOR FITNESS EN LATINOAMÉRICA

De acuerdo al Grupo *Innovation Sessions* (2012), que reúne a un grupo selecto de expertos en el rubro del *fitness* y estilo de vida, sector *fitness* tiene el objetivo de mejorar la salud y la calidad de vida de las personas ayudándoles a lograr una forma de vida más activa por medio del ejercicio. Sin embargo, de acuerdo con Lopez (2017) el mercado de gimnasios en Latinoamérica está poco desarrollado esto se ve reflejado en la baja penetración de mercado, en el 2016 logró una penetración promedio de apenas el 2,15%, lo cual significa que tiene un gran potencial de desarrollo y expansión. Según el diario Palco23 (2017) líder en información económica del negocio del deporte en España, Latinoamérica es una región de grandes oportunidades para las cadenas de gimnasios en el mundo. Esto se puede ver reflejado en la facturación que ha tenido la industria en los últimos años llegando a facturar 6.000 millones de dólares en el 2016, lo que representa un incremento del 7% respecto al año 2015. Los países que lideran la facturación de la industria son Brasil con 2.100 millones de dólares, México con 1.800 millones de dólares y Argentina con 1.000 millones de dólares los cuales representan alrededor del 81% de las ventas. Por su parte Perú cerró el año 2016 con una facturación de 169 millones de dólares, 1.681 gimnasios y 562.000 abonados, según el informe *Latín American Report* elaborado por IHRSA (2016) (International Health Racquet & Association Sport Club) por sus siglas en inglés: Asociación Internacional de Clubes para la salud, juegos de raqueta y de deporte, asociación comercial que hace reportes de la industria de la salud y el fisicoculturismo.

A continuación se presenta una serie de gráficos que representa la cantidad facturada del mercado *fitness* en Latinoamérica, así como también la cantidad de gimnasios y usuarios.

Figura 18. Cantidad facturada del mercado fitness en Latinoamérica en el año 2016 (expresado en millones de dólares)

Fuente 18. IHRSA (2016) "Reporte latinoamericano" – Elaboración propia

Figura 19. Cantidad de gimnasios de acuerdo al país latinoamericano durante el 2016

Fuente 19. IHRSA (2016) “Reporte latinoamericano” – Elaboración propia

Figura 20. Cantidad de usuarios de gimnasios de acuerdo al país latinoamericano en el 2016

Fuente 20. IHRSA (2016) “Reporte latinoamericano” – Elaboración propia

Según el mismo diario Palco23 (2017), uno de los grandes en la industria del fitness a nivel global es Brasil, el cual se logró posicionar en el 2015 como el octavo país con mayor facturación a nivel mundial y la segunda que más gimnasios tiene, el país que lo supera es Estados Unidos. Cabe destacar que a pesar de tener una oferta amplia la penetración de mercado que maneja Brasil es del 4,62%, su principal operador es el Smart Fit, fundada en 2009 por el grupo Bio Ritmo, el cual como se menciona en el informe expuesto en el diario Palco 23 (2017) cuenta con una amplia red de 380 gimnasios propios y 58 franquicias. Seguido de ello está el Bodytech, el cual lidera en Latinoamérica, con presencia en 150 clubes en Colombia (87), Perú (23) y Chile (50).

4.2.1 Análisis FODA del sector fitness en Perú

La matriz FODA permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa o una industria. Robbins (2005) indica que la matriz FODA comprende tanto el análisis interno como el externo y que su importancia recae en el hecho de que ayuda a los gerentes a identificar, en el caso del FODA empresarial, un nicho estratégico para que la empresa lo explote y en el caso del FODA de la industria, el estado en el que esta se encuentra. En términos similares, Wheelen y Hunger (2007) señalan que el análisis de la matriz FODA debe permitir identificar de igual manera las competencias distintivas de una empresa, es decir, aquellas capacidades y recursos con las que cuentan y la mejor manera de utilizarlos, así como también las oportunidades que una empresa no es capaz de aprovechar

por la falta de recursos adecuados. Enfocando el análisis en términos del presente trabajo exploratorio, la matriz FODA resulta idónea para la recolección de información acerca del estado de la industria *fitness* en la región latinoamericana, pues nos permite obtener información sintetizada acerca de aquellas ventajas y desventajas afectaran la internacionalización y desarrollo de los gimnasios en Latinoamérica, pues tal y como lo mencionan distintos gerentes de los diferentes gimnasios al ser un mercado aun en desarrollo en comparación a otros, existen ciertas variables que ayudan y dificultan el crecimiento y evolución del mercado así como la penetración de los gimnasios en los distintos países de la región según señala El Comercio (2017).

A continuación, se presentará el análisis FODA de la industria *fitness* en Perú, en base a entrevistas realizadas a expertos y a fuentes secundarias como recortes de noticias, entrevistas audiovisuales, diarios, entre otros:

Figura 21. Análisis FODA de la industria fitness en Perú

Análisis FODA de la industria fitness en Perú	
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de población obesa en aumento. • Concientización de la población a llevar un estilo de vida saludable. • Demanda de servicios variadas.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Economías de escala • Apertura para recibir Inversión extranjera directa • Economía en crecimiento • Industria fitness poco desarrollada, nivel de penetración del 2 %.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Personal poco calificado en el área. • Falta de cultura de salud en el Perú. • Poca innovación, la mayoría de los clubes ofrecen lo mismo.

	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimientos con limitada infraestructura y baja tecnología. • Costos elevados para adquirir locales.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de servicios sustitutos (Crossfit, entrenamiento funcional, entre otros). • Inestabilidad política. • Bajo % de población que realiza actividades físicas. • Demora en el otorgamiento de permisos municipales.

Fuente 21. Elaboración propia

4.2.2 Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter del sector fitness en Perú

Porter (1982) indica que la formulación de una estrategia competitiva radica en relacionar a la empresa con el ambiente; sin embargo, dicho ambiente al ser tan amplio se ve afectado por distintas fuerzas que comprenden tanto sociales como económicas, no obstante, la empresa deberá enfocarse en la industria en la cual opera y compite para lograr un mejor desarrollo. A su vez, Grant (2014) señala que la rentabilidad de un sector se determina por las cinco fuentes de presión competitiva desarrolladas por Porter, las cuales se pueden clasificar en las fuentes de competencia horizontal, que abarca la existencia de productos sustitos, la entrada de competidores potenciales y la competencia ya establecida en el sector, y en las fuentes de competencia vertical que incluyen el poder de negociación de los proveedores y de clientes. A través este modelo, Porter (1982) indica que una empresa está rodeada de cinco factores fundamentales y hay que aprender a controlarlos muy bien para sobrevivir en el mercado y tomar buenas decisiones, de tal manera que lleven al éxito. Es por ello que, aquellas industrias donde estas cinco fuerzas son intensas no resultaran atractivas para competir en ellas.

Existirán demasiada competencia y presión para obtener beneficios razonables. Además, puede llegar a ser una herramienta muy útil para realizar la planificación estratégica de la empresa con la que proyectar una base firme de objetivos tanto a corto como a largo plazo. A continuación, se presentará el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter de la industria *fitness* en Perú, la información expuesta se basa en entrevistas realizadas a expertos, así como recortes de diarios y revistas virtuales enfocadas en el sector.

- Rivalidad entre competidores establecidos

La rivalidad en el sector *fitness* ocurre debido al crecimiento de la industria, la cual trae consigo una alta concentración y diversidad de gimnasios de distintos tipos. En el mercado peruano según el reporte emitido por IHRSA a mediados del 2017, existen 1,682 gimnasios; sin embargo, la gran mayoría son gimnasios zonales o de barrio de una única sede, por lo cual si hablamos en términos de cuota de mercado, el porcentaje que ocupan es relativamente bajo, sin embargo, dentro de este mercado existen 3 cadenas internacionales que lideran el mercado *fitness* peruano las cuales son la colombiana Bodytech, la americana Gold's Gym y la cadena brasileña Smart Fit, la cual recién a mediados del 2016 se incorporó al país. Si nos enfocamos únicamente en las cadenas, de acuerdo con el reporte emitido por el diario peruano Gestión (2017) a nivel de participación de mercado, el 80% lo ocupa Bodytech, mientras que el 20% sobrante pertenece a Gold's Gym, que actualmente ha sido adquirida por la cadena Smart Fit.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores

La industria *fitness* se encuentra en constante crecimiento debido a las nuevas tendencias que incentivan a la persona a buscar desarrollar una vida sana y activa por medio del ejercicio. Los reportes emitidos por diversas fuentes de información del sector como el IHRSA o diarios especializados como Mercado Fitness demuestran el impacto positivo que obtienen las distintas empresas del rubro en los diferentes mercados latinoamericanos, lo cual sin duda motiva y promueve la entrada o el surgimiento de nuevos gimnasios debido a que no existen barreras que impidan el desarrollo o la internacionalización de diversas empresas en la región. En el mercado peruano, la industria está creciendo gracias a la apuesta hecha por las 3 grandes cadenas, cuyo éxito incentiva a que nuevas marcas internacionales consideren al Perú como un mercado atractivo para una futura internacionalización. Dentro de estas posibles cadenas, de acuerdo con el artículo publicado por Mercado Fitness (2017) se encuentra la estadounidense Snap Fitness y la mexicana 9Round Fitness que buscan ingresar al mercado con estrategias de expansión agresiva.

- La amenaza de productos sustitutos

Con el crecimiento de la industria fitness en el Perú y la creciente demanda por la actividad física debidamente supervisada por expertos en el rubro ha desencadenado el surgimiento de empresas que ofrecen un servicio con cierto grado de similitud al ofrecido en los gimnasios. Estas empresas incluyen aquellos centros deportivos funcionales y de *crossfit*, los cuales buscan entregar al consumidor un entrenamiento personalizado y focalizado con el fin de cumplir un objetivo en concreto. Dentro de

estas empresas encontramos a las marcas más reconocidas como son Vanna Coach, Oxfunctional Training, Personal Training, Rapid Fit & Well y Orangetheory (OTT), de las cuales las dos últimas son cadenas internacionales pertenecientes a España y estados Unidos respectivamente según indica El Comercio (2017). No obstante, existe el factor del precio por el servicio que establece cierta diferencia entre los centros funcionales y de crossfit y los gimnasios, siendo los segundos aquellos que ofrecen un precio menor al consumidor, no obstante, dichos centros deportivos funcionales y de crossfit ofrecen resultados en un tiempo menor debido a su esquema de entrenamiento personalizado y focalizado.

- El poder de los clientes

En la industria, los clientes juegan el papel más importante y presentan una de los retos más complicados para las empresas debido a que lo que estas deben lograr es cambiar los hábitos de los clientes. Si bien es cierto, los clientes no pueden afectar la fijación de precios en los gimnasios; sin embargo, la existencia de productos sustitutos tiende a afectar el desenvolvimiento de dichas empresas en cuanto a las promociones emitidas al público.

- El poder de los proveedores

Los proveedores cumplen con el suministro a la empresa de todo aquello que se necesita para producir el servicio, esto incluye las maquinarias de musculación, colchonetas, accesorios y además los complementos alimenticios que ofrecen los gimnasios. Con la llegada de nuevas cadenas de gimnasios, así como la aparición de nuevos gimnasios locales incentivan el incremento de competencia entre los

proveedores por otorgar suministros de mejor calidad a un mejor precio, no obstante la mayoría de maquinaria necesaria para el correcto funcionamiento de un gimnasio proviene de empresas extranjeras debido al factor tecnológico que diferencia a un gimnasio de otro, sin embargo, se considera que el poder de los proveedores en la industria peruana es medio, pues como se mencionó previamente los suministros que adquiere un gimnasio incluye también accesorios y complementos alimenticios.

4.3 INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GIMNASIOS EN LATINOAMERICA

En primer lugar, se desarrollará la internacionalización en Latinoamérica debido a que las principales cadenas de gimnasios tienen su sede de origen en otro país de la región más no en Perú. No obstante, esto permitirá conocer cuáles fueron las estrategias utilizadas para internacionalizarse e ingresar a cada mercado en el que opera lo cual nos permitirá realizar un contraste frente a las utilizadas en Perú para poder determinar su grado de semejanza o de diferencia.

4.3.1 Smart Fit

Smart Fit empieza operaciones en Brasil en el año 2009, luego de que Edgar Corona gerente general del grupo Bio Ritmo viera una oportunidad de negocios al asistir a un evento de la industria del *fitness* en EEUU. En dicho evento Corona tomó nota de las principales cadenas del mercado fitness en EEUU e identificó las diferencias que existían en el mercado *fitness* de Brasil, en donde pudo observar que los gimnasios de bajo costo en EEUU habían crecido

en los últimos años, mientras que en Brasil solo existían dos tipos de gimnasios los más caros y los más baratos, que tenían una pobre estructura. Corona al ver esta oportunidad decide abrir una red de gimnasios inteligentes con infraestructura de calidad y bajo costo accesible para todo público.

Según Luis Lobato Reategui, gerente general de Smart Fit en Perú, en una entrevista concedida al programa de actualidad empresarial de Canal N, Mundo Empresarial en mayo del 2017, menciona que Smart Fit creció rápidamente al punto de llegar a tener 300 gimnasios en el país. Debido a su rápido crecimiento la empresa líder en el mercado *fitness* en Latinoamérica decide iniciar operaciones en México, Chile, Republica Dominicana, Colombia, Perú y próximamente en otras regiones. La visión de la empresa, tal y como lo menciona Luis Lobato en la entrevista realizada por el programa de actualidad empresarial peruano, Mundo Empresarial (2017), es tener presencia en toda América Latina llevando al público una propuesta de gimnasios modernos, eficientes y con precios justos.

Si bien es cierto existen muchas teorías sobre la internacionalización de una empresa, para efecto de nuestro estudio en el marco teórico capítulo I, hemos analizado 3 de ellas. En ese sentido por lo se ha desarrollado, el proceso de internacionalización ha seguido la teoría clásica del ciclo de vida de un producto, el cual explica que una empresa cuando está creciendo en su país de origen siente la necesidad de abrirse a nuevos mercados en búsqueda de economías de escala y minimización de costos. En Brasil ya era líder y por tanto buscaban expandirse a otros países de la región. Esto se puede evidenciar en la entrevista que se realizó al Sr. Lobato, gerente general de Smart Fit Perú explica que la economía de escala de la empresa radica en la eficiencia operativa al darle al cliente lo que el busca, en término de equipos, los más modernos que existen en el mercado, en cuanto a productos traen una oferta

de tipos de entrenamiento, entre ellos está el programa HIIT (*High Intensity Interval Training*), un programa de ejercicios de alta intensidad en intervalo de tiempos cortos que permite al consumidor moderno maximizar resultados minimizando el tiempo de trabajo. Smart Fit busca lo más moderno en la fisiología del deporte y lo implementa en todos los países donde tiene presencia. Al tener una mayor presencia en varios países y ciudades les permite lograr economías de escala y lo traducen en menores precios de membresías. No obstante, según Vernon (1966) en la teoría del ciclo de vida de un producto las empresas deciden seleccionar primero a aquellos países que tienen un patrón de demanda similar al del país de origen de la empresa. Esto se ve reflejado en los países que tiene presencia Smart Fit, los cuales pertenecen todos a Latinoamérica.

El primer país al que ingreso Smart Fit fue México en el año 2012 a través de la alianza comercial entre Grupo Martí (empresa mexicana líder en el sector deportivo) y Grupo Bio Ritmo (líder en la operación de gimnasios en Latinoamérica), en donde se realizó una inversión de 5 millones de dólares aproximadamente. Como lo menciona Bio Ritmo, en la publicación emitida por la revista Merca2.0 (2012) se eligió México debido a la similitud cultural y potencial de negocio, esto afirma lo que explica Vernon en la teoría de ciclo de vida de un producto, en donde hace referencia que los primeros países para internacionalizarse son los que tienen mayor similitud al país de origen. No obstante, es importante resaltar que estamos frente a una IED, otra teoría de la internacionalización que siguen muchas empresas al querer tener participación en otros mercados para incrementar sus ventas y liderar en su rubro, tal como se desarrolló en el capítulo I. Cabe destacar que nos encontramos frente a una exportación de servicios de modo 3, el cual se desarrolló en el marco teórico, que hace referencia a la presencia comercial en otro país que no es el de origen.

Figura 22. Smart Fit México más de 90 sedes

Fuente 22: Smartfit (2017)

Un año más tarde en el 2013, tal y como se menciona en el artículo emitido por la revista digital Mercado Fitness (2013), Smart Fit abre sus puertas en Chile a través de la firma de un acuerdo de máster franquicia con el Grupo O2 Fit, quien opera actualmente la marca en Chile. Años más tarde, en una publicación emitida por la misma revista en el 2015, Smart Fit llegó a República Dominicana tras firmar un acuerdo de representación exclusiva con el Grupo Bravo. Según lo desarrollado en el capítulo 1, todas las empresas comparten el objetivo de crecer y expandirse, y la franquicia se presenta como una forma atractiva de lograrlo. Esto se ve reflejado en las ventajas que este le otorga tanto al franquiciante (dueño de la marca) como al franquiciado (quien adquiere el derecho de comercializar el concepto de negocio), entre ellas están, que el franquiciante hace crecer su negocio sin necesidad de realizar grandes inversiones, mientras que el franquiciado, recibe el *know how*, es decir, toda la experiencia y herramientas para desarrollar un modelo de negocio que ha sido exitoso en otros mercados.

Posteriormente en el año 2016 ingresa a Colombia a través de la alianza comercial realizada con la cadena de gimnasios +Fit, en donde como se menciona en Mercado Fitness (2016) los gimnasios +Fit cambiaron sus nombres por Smart Fit, con esta alianza se puede evidenciar lo expuesto en el marco teórico referente a las fusiones y adquisiciones, es decir, estamos frente a una fusión por absorción, el cual ocasiona que una de las empresas desaparezca. Muchas empresas encuentran en estas alianzas la mejor manera de posicionarse y mantenerse en mercados nuevos, ya que al ingresar a un mercado desconocido corren el riesgo que el gusto y preferencia de los consumidores no sea lo que tenían en mente. No obstante, el conocimiento que se adquiere de la empresa que se encuentra operando en el país les permitirá expandirse rápidamente.

Ese mismo año ingresa al Perú con la apertura de su primer local en el Cusco. Según la entrevista realizada a Luis Lobato Reategui, gerente general de Smart Fit en Perú, menciona que la propuesta de la empresa es tener presencia en todo el país. Sin embargo, gracias a una oportunidad que se le presentó al Grupo Bio Ritmo de una plaza disponible en el centro comercial Real Plaza de Cusco, deciden iniciar operaciones en dicha ciudad y no en Lima. Lo que se puede deducir de esta empresa es que busca aprovechar las oportunidades que se le presentan en el camino para lograr posicionarse y tener presencia en toda la región. Tal como se desarrolló en el capítulo 1, en el *best seller* de Reis y Trout (1990), indica que toda empresa busca posicionarse en la mente de los consumidores para que pueda triunfar, en este caso Smart Fit busca posicionarse en la mente de los consumidores al traer un novedoso sistema *Fitness* en donde mezcla rutinas cortas con los mismo beneficio de pasar horas en el gimnasio, así como también un gimnasio de calidad con alta tecnología y a bajo costo.

Al analizar las estrategias que plantea Smart Fit para ingresar a los mercados nos damos cuenta que estamos frente a alianzas comerciales con empresas ya consolidadas en los países a los cuales pretende establecerse. Esto se debe principalmente a los planes de expansión agresivos que maneja la empresa para ganar participación de mercado.

4.3.2 Bodytech

Desde sus inicios, Bodytech presentó una gran acogida en su país de origen, la cual le permitió expandirse de manera rápida llegando a acaparar distintas ciudades colombianas. Para el año 2007, antes de dar inicio a su proceso de internacionalización, tal y como lo menciona el diario colombiano Portafolio (2007), la empresa colombiana tenía 30 sedes distribuidas a lo largo del país con más de 50,000 afiliados. Las ventas en el mismo año alcanzaron los 46 000 millones de pesos, lo cual representaba un crecimiento de 40% con respecto al 2006. La empresa encargada de evaluar el valor de las principales marcas colombianas, Compassbranding y Raddar (2017), realizó el presente año un estudio sobre el ecosistema empresarial, en el cual situó a Bodytech en el puesto 27 del *ranking* como marca de servicio más valiosa en Colombia. Tras el éxito logrado y a su alta demanda, tal y como lo mencionan en su portal web Bodytech (2017), la empresa decide tomar el gran paso después de 10 años desde su fundación, periodo en el cual se consolidó como empresa líder en su país, con estrategias y objetivos claros y definidos, de continuar su proceso de internacionalización.

Bodytech inicia su proceso de expansión partiendo de la teoría de la inversión extranjera directa en la cual, como se mencionó en el capítulo I bajo el concepto desarrollado por Contessi (2009) que indica que esta teoría impulsa al inversor a influenciar a buscar que la empresa tenga como objetivo lograr un desarrollo y gestión total o parcial en un país distinto al de su país de origen, esto debido a que cuando una empresa ya se encuentra plenamente desarrollada en su país de origen deberá buscar internacionalizarse para continuar su expansión y crecimiento pues de lo contrario se vería estancada en un mercado en el cual ya no es percibido como un reto primordial seguir expandiéndose. Asimismo, también hace uso de la definición expuesta por Loustannan (1979) en el marco teórico del presente trabajo de investigación, la cual indica que el proceso de internacionalización de una firma es un proceso lento y progresivo debido a los distintos factores que afectan a los países como son la economía y la influencia política, entre otros. Es por ello que Bodytech, gracias a las asesorías recibidas sobre un correcto proceso de expansión que obtuvo y a la ayuda financiera por parte de la organización global Endeavor (2007), la cual busca otorgar recursos y conocimientos a empresas con crecimiento potencial, y además, tras una consultoría recibida por Boston Consulting Group (2007) específicamente sobre el proceso de internacionalización, pudo determinar que su foco central sería América Latina, específicamente Perú y Chile, debido a dos puntos importantes. El primer punto se ve respaldado por lo mencionado en el capítulo I por el autor Vahlne (1992), el cual hace hincapié en la importancia de la similitud entre el país de origen y los países de destino las cuales recaen no solo en las costumbres y tradiciones, sino que también en el factor del idioma. Chile y Perú al ser países pertenecientes a una misma región cuentan con diversas semejanzas en cuanto a las tendencias, estilo de vida e idioma, siendo este último un factor

importante según la co-fundadora Aycardi (2007) quien hace alusión al idioma como una ventaja para el proceso de internacionalización. Además, ambos países presentan una economía en crecimiento según el Índice de Proyección de la Actividad Económica de la Cámara Nacional de Comercio Chilena (2007) y el reporte del Ministerio de Economía y Finanzas peruano (2008), hechos que sin duda los convierten en mercados clave para la expansión de Bodytech. El segundo punto importante de su expansión en Latinoamérica fue que el mercado fitness no estaba desarrollado en comparación a Europa o Norteamérica. Marcela Garcés, gerente de *marketing* del gimnasio, indicó en una entrevista al diario Gestión y Semana Económica (2015) que la penetración de los gimnasios existentes en los mercados del continente era mínima; sin embargo, existe un potencial de crecimiento debido a que las economías de los países presentan prosperidad. Aprovechando esta premisa expuesta por Garcés cabe resaltar que uno de los objetivos primordiales de Bodytech, tal y como lo menciona Aycardi (2017) recae en lograr un posicionamiento alto en el consumidor latinoamericano que le permita a largo plazo convertirse una empresa líder en Latinoamérica, este objetivo hace alusión a lo expuesto en el marco teórico bajo la definición del término posicionamiento expuesta de Reis y Trout (1990) que indica que el triunfo de una empresa recae en la necesidad de crear una posición de sí misma en la mente del cliente en perspectiva, una posición que no solo presente sus fortalezas y debilidades, sino que también las de su competencia directa..

Como lo menciona Araya (2009) en todo proceso de internacionalización, el factor más importante es contar con un producto o servicio de calidad suficiente para ser ofrecido en los mercados internacionales. Factor que Bodytech sin duda poseía, pues la empresa colombiana bajo su esquema de diferencial se considera más que un gimnasio tradicional, Bodytech es

un Club Médico Deportivo, el cual al llegar a nuevos mercados, al igual que en su país de origen, velará por mejorar la salud del consumidor a través del ejercicio, otorgándole un servicio de alta calidad con maquinaria moderna y de última tecnología, además de un *staff* de profesionales de distintas especialidades como médicos deportólogos, fisioterapeutas, nutricionistas y educadores físicos que velarán por el correcto progreso y desarrollo de los clientes. Para Bodytech, resulta clave incrementar su posicionamiento en los países a los que se dirige, tal y como se menciona en el capítulo I bajo la premisa expuesta por Reis y Trout (1990) en la cual indican que para que una empresa pueda sobresalir es necesario crear una posición de sí misma en la mente del cliente, exponerle de cierto modo sus fortalezas y aquello que lo diferencia de su competencia directa, lo cual como fue mencionado Bodytech viene desarrollando.

La llegada de Bodytech al Perú en el 2008 y a Chile en el 2012 se dió por medio de estrategias de adquisición. Sin embargo, en su llegada a Chile en una primera instancia Bodytech tenía planeado realizar una fusión con la empresa Sportlife, la cual dominaba el mercado *fitness* chileno, esta decisión se debía al ahorro que presentaría frente a una adquisición de la red Sportlife y cuyo objetivo era incrementar su participación en el mercado chileno con lo cual buscaba lograr consolidarse como la cadena de clubes fitness con mayor presencia en la región de Latinoamérica llegando a alcanzar para la fecha más de 150 000 clientes activos en 82 sedes en los 3 países en los que opera, asimismo la cadena se ratificaría como líder en el sector fitness debido a su rentabilidad, cobertura y número de afiliados, tal y como lo afirmó su fundador Nicolas Loayza en enero del 2012. Otro objetivo importante como se menciona en el portal de noticias Diario (2012) a partir de la fusión de Bodytech con Sportlife sería lograr que la empresa se abra en bolsa entre el periodo del 2012 al 2013 en el Mercado

Integrado Latinoamericano. Sin embargo, según el portal web Bodytech (2017), dicha estrategia de fusión no llegó a concretarse debido a que, para noviembre del 2012, gracias a la participación del fondo de capital privado Teka en el proceso de internacionalización de Bodytech, permitió que la empresa pueda adquirir el 70% de las acciones cadena Sportlife presente en Chile. No obstante, según el informe de Mercado Fitness (2012) la marca Sportlife se mantendría en el mercado chileno debido al excelente posicionamiento que posee Fitness.

La internacionalización de la cadena Bodytech a los dos países latinoamericanos en los que opera actualmente, se vio dada por adquisición, debido a que esta estrategia le permite a una empresa tener un mayor control en sus operaciones tal como lo mencionan Espiñeira, Sheldon y Asociados (2008) en el capítulo I. En Chile mediante la adquisición del 70% de la cadena Sportlife, y en Perú, el cual se explicará detalladamente más adelante, debido a la adquisición del gimnasio elite Gym El Polo y las tres únicas sedes de la empresa peruana Energym, Asimismo, su éxito en ambos países se debió a la calidad de sus servicios y la tecnología de sus equipos, los cuales le otorgan al consumidor la posibilidad de poder evaluar constantemente no solo su rendimiento físico sino su salud.

Bodytech, aplicando su estrategia de desarrollo de servicio ofrece distintos servicios que van desde entrenamiento cardiovascular en zonas específicas, entrenamiento de musculación, clases grupales, clases de ciclismo, acondicionamiento físico en piscinas y zonas de relajación con sauna. Además, cuenta con salones especializados para asesorías de salud y asesorías nutricionales en las cuales laboran profesionales médicos especializados en el rubro *fitness*. Con todo ello a su favor, Bodytech busca otorgar experiencias a sus clientes que les permitan fidelizarse con la empresa y, además debido a que como lo indica Aycardi en un

artículo emitido en la revista oficial de la empresa: *Bodytech Fitness Magazine* (2015), la mayor parte de sus nuevos clientes vienen tras recomendación de sus clientes habituales.

Con todos estos servicios ofrecidos y apoyados en su diferencial que vela por el bienestar físico y mental de sus clientes, Bodytech crea una barrera que los protege de sus competidores. No obstante, tras el surgimiento de los nuevos gimnasios de tipo *low cost* y su creciente popularidad en el mercado fitness a nivel latinoamericano, los fundadores Loayza y Aycardi indicaron en la entrevista realizada por el diario Portafolio (2017), el cual se encarga de exponer noticias de economía y negocios en Colombia y el mundo, que este tipo de gimnasios no son amenaza para su empresa. Además, aseguran que en los locales donde poseen alrededor de 2 000 clientes y abren un gimnasio de tipo *low cost*, la empresa puede perder hasta 300 usuarios; sin embargo, esto es temporal ya que los mismos regresan en un plazo de aproximadamente 6 meses, esto se debe a que al recibir por parte de los gimnasios de bajo costo un servicio de estándar más bajo del que recibían antes no logran acostumbrarse pues no existe ni la comodidad ni el diferencial ofrecido por Bodytech.

No obstante, tal y como se menciona en el artículo publicado por Portafolio (2017), diario líder en información y noticias de economía y negocios, la empresa colombiana, con ingresos cercanos a los 400,000 millones de dólares para el cierre del año 2017, se proyecta a operar en el 2018 bajo esta nueva modalidad en la ciudad de Bogotá, sin embargo, no lo hará bajo el nombre de Bodytech, sino con uno distinto debido al posicionamiento que la empresa tiene en los mercados en los que opera. Lo que la empresa ofrecerá, según indica su fundador Loayza en la entrevista realizada al mismo diario Portafolio (2017), son locales de 1 500 metros cuadrados, y su objetivo será lograr que aquellas personas que no puedan acceder a un gimnasio de gran valor agregado prueben inscribiéndose a uno de tipo *low cost*.

Como lo menciona Loayza (2017) lo que buscan como empresa no es competir, sino otorgarle al consumidor un producto que no está recibiendo.

Figura 23. Servicios complementarios ofrecidos por Bodytech

Fuente 23: Bodytech Perú (2017)

Figura 24. Servicios médicos deportivos ofrecidos por Bodytech

Fuente 24: Bodytech Perú (2017)

4.3.3 Gold's Gym

Gold's Gym nace en Venice Beach, California en 1965. Sin embargo, no es hasta 1977 que se hace conocido y empieza a tener presencia en todo Estados Unidos pero no es hasta 1985 que abre su primera sede internacional en Canadá a través de franquicias, posteriormente la empresa amplía su programa global de franquicias, lo que hace que tenga presencia en todo el mundo, en países como Rusia, India, Australia, Costa Rica, Japón, Reino Unido, Holanda, Alemania, Egipto, Arabia Saudita, México, Perú, Indonesia, España, Polonia, Venezuela, Mongolia y Filipinas.

Figura 25. Servicios médicos deportivos ofrecidos por Bodytech

Fuente 25: Gold's Gym Venice, CA 1965-1975

Según el portal web de Gold's Gym Costa Rica (2016), Peter Grymkowsky, uno de los actuales propietarios, en uno de sus innumerables viajes promocionando el fisicoculturismo, se hizo dos preguntas, “¿por qué no llevar Gold's Gym a todos?”, si es el mejor gimnasio del mundo, ¿por qué no tener el mejor gimnasio en cada ciudad?”. En respuesta a ello nació el programa de licencias de Gold's Gym. La teoría que respalda el proceso de internacionalización que tuvo Gold's Gym en el mundo es la de Vernon (1966), desarrollada en el capítulo 1, en donde menciona las etapas del ciclo de vida de un producto, así como también la elección de mercados con similitud cultural, ya que esto le permitirá tener ventajas frente a otros mercados totalmente diferentes. Desde nuestro punto de vista, la elección de mercados es fundamental en el proceso de internacionalización de una empresa, ya que tendrán un público objeto muy similar al cual ofrecer su producto o servicio. No obstante, una empresa al ingresar un mercado nuevo así sean similares debe estudiar a su público, ya que pueden variar algunos gustos y preferencias. Como se vio en el marco teórico, de acuerdo con la visión de Quiroz (1992) que indica que las franquicias permiten que el franquiciador crezca a través del financiamiento de otros capitales, es decir muchas empresas utilizan este modelo de internacionalización porque les permite tener presencia en otros mercados sin invertir capital propio. Por otro lado, podemos evidenciar que uno de los factores que influyen en la elección del mercado de destino es la similitud cultural con el país de origen y esto se ve reflejado en que el primer país donde se internacionalizó el Gold's Gym fue Canadá. La teoría que respalda esto, es la de Johanson & Vahlne (1977), la cual fue desarrollada en el marco teórico, en donde menciona que una empresa tiende a desarrollarse en países de la misma región, es decir, suele elegir mercados cercanos y de similitud cultural, esto incluye lenguaje común, estilo de vida, gustos y costumbres.

El posicionamiento de un producto o servicio es muy importante para una empresa, ya que en esto radica el éxito de ella, esto se puede ver en la teoría de Reis y Trout (1990), desarrollada en el marco teórico. Cabe mencionar que los propietarios del Gold's Gym supieron aprovechar el boom *Fitness* en Estado Unidos, y la aparición del gimnasio en una película para posicionarse en la mente de los consumidores.

No obstante, se debe mencionar que estamos frente a una exportación de servicios de modo 3, en donde las empresas para consolidarse establecen sucursales o filiales en los mercados en los que quiere operar.

4.4 INTERNACIONALIZACIÓN Y DESARROLLO DE LOS GIMNASIOS EN PERU

La penetración de los gimnasios en el Perú es relativamente baja, según el informe realizado por IHRSA (2017), el porcentaje de peruanos que va a gimnasios oscila entre el 1.5% y el 2% de la población, es decir es un mercado que puede explotarse. Actualmente, el mercado *fitness* en Perú mueve poco más de US\$150 millones y existen alrededor de 1,682 gimnasios, en su mayoría son gimnasios de barrio que cuentan con una única sucursal, por lo que su porcentaje de cuota de mercado es baja. No obstante, existen cadenas líderes del mercado *fitness* peruano, las cuales son Bodytech y Smart Fit que acaba de adquirir al líder mundial Gold's Gym. A continuación, se procederá a desarrollar el proceso de internacionalización, así como el desarrollo de las tres cadenas líderes en el mercado peruano.

4.4.1 Smart Fit

En el tercer trimestre del año 2016, llegó al país la cadena brasileña de gimnasios *Low Cost*, Smart Fit, con una estrategia de expansión agresiva, esto se ve reflejado en que no solo busca crecer de manera orgánica, con la implementación de nuevos locales, sino también con adquisiciones, ya que con poco menos de un año de haber ingresado al mercado consolida su presencia en el mismo anunciando la adquisición de una de las cadenas más grandes del mundo fitness como lo es el Gold's gym. De acuerdo con la publicación emitida por el diario Gestión (2017), se concretó la compra de la franquicia Gold's Gym en el Perú en Septiembre del 2017, la cual tenía 8 gimnasios operando en el país. Tal como se desarrolló en el capítulo I, de acuerdo con el informe de Cepal (2015) una de las estrategias de internacionalización que utilizan las empresas latinas para ingresar a nuevos mercados en su región y lograr ganar participación de mercado es a través de las fusiones y adquisiciones.

A continuación el comunicado que realizó Smart Fit y Gold's Gym en sus redes sociales al concretarse la compra de la franquicia, en donde especifican que ambas marcas seguirán operando de forma independiente.

Figura 26. Comunicado Presentado por Smart Fit

Fuente 26: Smart Fit (2017)

Figura 27. Comunicado Presentado por Gold's Gym

Fuente 27: Gold's Gym (2017)

Según Andrés Pezeta, director de la cadena brasileña de gimnasios Smart Fit para América Latina, en una entrevista concedida al Comercio en Julio del 2017 mencionó que hubieron 3 factores que determinaron que eligiera a Perú como su próximo mercado, los cuales fueron, la apertura que existe en el país para recibir inversión extranjera, la cercanía cultural y la gran oportunidad del mercado fitness en Perú.

Esto tiene sentido con lo que se menciona en el capítulo I, en donde los autores Johanson & Vahlne (1977) dicen que las empresas tienden a iniciar su proceso de internacionalización en países cercanos, debido a las similitudes existentes. No obstante, el observatorio de multinacionales en América Latina (OMAL), indica que uno de los motivos que llevan a las empresas a realizar inversiones en otros países es el libre acceso a mercados mayores o en crecimiento, esto explica la estrategia de Pezeta para buscar nuevos países en donde ingresar su modelo de negocio.

Smart Fit ingresa al mercado con la implementación de su primer local en el Cuzco en el 2016, seguido de dos locales en Miraflores y posteriormente la adquisición del Gold's gym en el año 2017. Según la entrevista realizada a Luis Lobato Reategui, gerente general de Smart Fit en Perú, el modelo de negocio que trae Smart Fit al Perú es una visión innovadora del negocio del fitness a través de gimnasios de bajo costo con equipos, locales, infraestructura y servicio de alta calidad, el plan mensual que tiene pagar el consumidor peruano por el uso del servicio es de S/ 59.90, lo que equivale aproximadamente a S/ 2 diarios. Adicionalmente, traen lo más moderno en lo referente a fisiología del deporte. Lobato menciona que ellos como la empresa más grande de América Latina cuentan con doctores y entrenadores especializados que hacen tipos de entrenamientos específicos de corto tiempo para obtener los mismos resultados que una persona que pasa horas en el gimnasio.

Smart Fit cuenta con rutinas de entrenamiento de 10` 15` y 25` minutos con diferentes niveles de intensidad.

Figura 28. Rutina de entrenamiento “Smart Hit”

Fuente 28: Smart Fit (2017)

Para Lobato esta es una ventaja, ya que se enfocan en los consumidores modernos, personas que no disponen de tiempo libre para hacer ejercicio porque trabajan, estudian o tienen otras obligaciones; es decir su programa está enfocado para la gente moderna, la gente que necesita dedicarle más tiempo a su familia, a su trabajo, a sus estudios y que no tienen que perder el día entero entrenando para tener resultados que buscan cuando van a un gimnasio.

Por otro lado, Pezeta señala que son agresivos en su plan de expansión porque no es posible hacer negocio con Smart Fit si tienen pocos gimnasios. Lo que los mueve a hacer crecer el mercado es que actualmente cuentan con más de 1,3 millones de abonados de los cuales 400mil de ellos nunca habían entrado a un gimnasio antes de inscribirse con ellos. Es por ello que se atreven a decir que su competencia no son las demás cadenas sino el sofá y Netflix.

Pezeta explica que lo que buscan no es hacerles la competencia a las demás cadenas sino hacer crecer el mercado haciendo que la gente entrene y se anime a inscribirse y empiece sin ninguna limitante de tiempo y precio, ya que ofrecen un servicio de calidad a bajo costo.

Según Lobato su plan de expansión en Perú es llegar a las principales ciudades del país, así como también llegar a toda la población peruana que tenga ganas de llevar un estilo de vida saludable.

Según André Pezeta, director de la cadena brasileña de gimnasios Smart Fit para América Latina, en una entrevista concedida al diario El Comercio en el año 2017, mencionó que le gustaría que dentro de 5 años la población *fitness* en Perú sea como mínimo del 3%, ya que en la actualidad solo un 2% de la población hace ejercicio. Adicionalmente, dijo que en Brasil, mercado en el cual opera hace más de 7 años, el porcentaje de la población que hacía ejercicio era del 2% y hoy en día luego del ingreso de Smart Fit es del 4%, lo mismo ocurre en México, país donde también es líder y opera hace 5 años, paso de 1.5% a 3% de la población que practica ejercicio, se espera que lo mismo ocurra en Perú. Esto confirma lo expuesto por los directivos de Smart Fit, en donde dicen que no ingresan a ningún mercado para ser competencia de otras cadenas sino que buscan hacer crecer el mercado, al llevar un servicio de calidad a bajo costo, y que su principal su competencia no son las demás cadenas sino el sofá y Netflix.

Figura 29. Resumen sobre el proceso de internacionalización de Smart Fit

Smartfit	
Forma de internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> - IED - Adquisiciones
Factores contribuyentes para la elección de Perú como país a internacionalizarse	<ul style="list-style-type: none"> - Cercanía cultural - Apertura para recibir IED - Oportunidad de mercado
Estrategias empleadas para su desarrollo en Perú	<ul style="list-style-type: none"> - Adquirir la franquicia más grande del sector <i>fitness</i>, la cadena de gimnasios “Gold’s Gym”.

Fuente 29. Elaboración propia

4. 4.2 Bodytech

En el 2008, después de un exhaustivo estudio de mercado y con una fuerte inversión de por medio, Bodytech llega a Perú utilizando una estrategia de adquisición y enfocándose en la inversión extranjera directa como teoría de internacionalización, mencionada en el capítulo I y explicada a razón de que el mercado colombiano ya se encuentra dominado por la misma empresa, contando ya con 87 sedes en las distintas ciudades convirtiéndose en una empresa valorizada entre US\$ 50 millones y US\$ 100 millones según el ranking elaborado por la empresa Compassbranding y Raddar (2017) razón por la cual los fundadores y el grupo de socios deciden respaldar la idea de buscar la internacionalización con el fin de dominar otros mercados.

La co-fundadora de Bodytech, Gigliola Aycardi, en una entrevista radial realizada el presente año por la cadena radial colombiana Radio Cadena Nacional (2017), indicó que al momento

en el deciden internacionalizarse, el país de destino seleccionado fue el mercado peruano debido a 3 factores primordiales, siendo la primera la cercanía existente entre ambos países, la cual en sus palabras permite tener un mayor control del desempeño de Bodytech en Perú pues un viaje en avión duraría a lo mucho 2 horas y lo que ella buscaba al principio es poder realizar viajes constantemente para asegurarse de que la empresa se esté desarrollando de la mejor manera en este nuevo mercado. Asimismo, buscaba que su equipo y junta directiva también realice viajes contantes para que logre familiarice más con el Perú de modo que puedan pensar no solo como colombianos invirtiendo en Perú, sino como peruanos invirtiendo en su propio país. El segundo factor comentado por Aycardi confirma la teoría expuesta por Johanson & Vahlne (1977) en el capítulo I, la cual indica que una empresa tiende a optar por internacionalizarse en países que poseen una cultura similar esto incluye el lenguaje común, el estilo de vida y los gustos y costumbres; sin embargo, a pesar de las similitudes entre Perú y Colombia existían también pequeñas diferencias en el estilo de vida que al principio retrasaron en poca medida el crecimiento de la empresa en Perú, siendo una de ellas, tal y como lo mencionó la co-fundadora Aycardi (2017) el hecho de que en Colombia los gimnasios cuentan únicamente con 4 duchas debido a que el colombiano tienen la costumbre de ducharse en su casa, mientras que en Perú, el peruano tiende a ducharse en el mismo gimnasio después de haber realizado la actividad física, debido a ello Bodytech tuvo que rediseñar sus establecimientos pues al inicio los locales en Perú contaban únicamente con 8 duchas, lo cual generó malestar en consumidores debido a que se generaban largas colas para su uso. Por su parte, Marcela Garcés, Gerente Comercial y Marketing de Bodytech en Perú, entrevistada por el diario Gestión y Semana Económica (2015) indica el tercer y muy importante factor que determino la decisión la empresa por internacionalizarse en Perú,

y es el hecho de que el mercado *fitness* peruano es considerado un mercado virgen y poco desarrollado, revelo que el estudio de mercado realizado por la misma empresa arroja que solamente el 10% de la población peruana realiza actividad física y que de ese 10% solo un 2% asiste a un gimnasio. A su vez, Fátima Arredondo, Gerente General de la sede de Bodytech de Santiago de Surco, nos indicó en la entrevista realizada para efectos del presente trabajo, que para Bodytech la elección de un mercado depende mucho del estado de la industria en el país destino, pues para ellos un sinónimo de crecimiento o desarrollo es obtener el mayor porcentaje participación de mercado con respecto a sus competidores debido a que ello les permite obtener un mejor posicionamiento en el mercado operado y les da la posibilidad de crecer en mayor escala.

Esta premisa explicada por la Gerente General Arredondo afirma la visión de los autores Armstrong y Green (2007), desarrollados en el capítulo I del presente trabajo exploratorio, lo cuales indican que la participación de mercado resulta ser un activo deseado entre las empresas competidoras pues les permite medir al tamaño total que una empresa posee en un determinado mercado. Arredondo indicó también que el hecho de que Bodytech decida ingresar a un país con un porcentaje de desarrollo de la industria *fitness* tan bajo, le permitiría crecer y establecerse de manera más rápida que si entrara a un mercado con una industria ya desarrollada y con un elevado número de empresas posicionadas, además, esto simularía también un ahorro sustancial en términos de marketing y publicidad.

Bodytech ingreso al mercado peruano utilizando una estrategia de adquisición, la razón de esta acción puede ser constatada por la premisa mencionada en el capítulo I por Cepal (2015) donde indica que las empresas utilizan una estrategia de adquisición en su proceso de expansión cuando sus inversiones están destinadas a la búsqueda de nuevos mercados debido

a que les da la posibilidad de conocer de una manera factible a la forma en que sus futuros clientes se desenvuelven en él. De acuerdo al artículo emitido por la revista virtual Mercado Fitness (2008), Bodytech no fue la excepción y bajo esta estrategia optó por ingresar al mercado peruano bajo la adquisición del gimnasio Gym El Polo, uno de los gimnasios más exclusivos de lima ubicado en el Centro Comercial el Polo en Monterrico, Surco, el cual según estudios de mercado por parte de la empresa reflejaba ser una ubicación estratégica debido a la recurrencia de personas de poder adquisitivo medio-alto, cuyos centros de trabajo se encontraban cercanos a dicha sede.

Con una sede establecida y una gran acogida debido al diferencial de la empresa, y ayudados de un mercado en cual la competencia en el sector fitness era relativamente baja, siendo hasta el día de hoy Gold's Gym la única competencia directa de la colombiana Bodytech tal y como nos mencionó Fátima Arredondo, Gerenta General de sede de Bodytech, en la entrevista realizada para el presente trabajo de investigación, Bodytech, ya internacionalizada, decide comenzar una expansión agresiva en el mercado peruano, estableciendo una estrategia de crecimiento de 3 sedes por año para de esa manera lograr incrementar su cuota de mercado peruano. Asimismo, para empresas pertenecientes a la industria *fitness* es necesario crecer en cuanto a locales para concentrar la demanda existente, incrementar a mayor medida sus utilidades y consolidarse como líderes en el mercado. Después de 4 años de establecida la empresa en el país como aniversario y logró, la revista Informe de Gestión Bodytech 2013, detalló que, para el cierre del 2012, hubo un incremento de afiliados de 63% con respecto al año 2011.

Figura 30. Cantidad de clientes afiliados en Bodytech durante los años 2010, 2011 y 2012

Fuente 30: Revista Bodytech (2012)

Frente a dicho porcentaje de crecimiento, se refleja el alto potencial de rentabilidad de la empresa, por lo que, en el 2013, Bodytech realiza la adquisición de las 3 sedes de la cadena peruana de gimnasios Energym, situados en Surco, Miraflores y Jesús María. Sumando cada vez más sedes a su repertorio, contando ya incluso con sedes fuera de Lima.

Apoyados en su estrategia de diferenciación, la cual les permite establecer una brecha frente a la competencia, pues Bodytech asegura ser más que un gimnasio un club medico deportivo con médicos profesionales encargados de velar por la salud física y mental de sus inscritos, la empresa tiene como objetivo seguir invirtiendo tanto en la calidad de sus servicios como en la cantidad de locales para incrementar su posicionamiento en el mercado peruano, pues tal y como se menciona en el marco teórico del presente trabajo, bajo el concepto de autores como Stanon, Etzel y Walker (2007) el posicionamiento viene a ser la forma en que la

empresa utiliza y aprovecha todas las herramientas que posee para lograr crear y conservar en la mente del consumidor una imagen determinada en relación a la competencia.

En la actualidad, como nos comentó Fátima Arredondo (2017), Bodytech cuenta con un 60% de participación de mercado que reflejan sus 23 locales establecidos en Lima y provincias debido al desarrollo de una buena estrategia de expansión, la cual le ha permitido posicionarse como la empresa líder en el mercado peruano.

Asimismo, Bodytech ha desarrollado una estrategia de desarrollo de servicio, pues ofrece distintos tipos de servicios que van más allá de lo que la competencia pueda ofrecer, tal y como lo menciona en su portal web, Bodytech (2017) ofrece 39 disciplinas distintas que involucran artes marciales, aeróbicos, danza, spinning entre otros, además de ofrecer un área especializada en nutrición, así como otra encargada de salud. Igualmente, la empresa cuenta con equipos nuevos y de alta tecnología que permiten realizar las distintas actividades de manera más segura, un servicio personalizado de acuerdo a los objetivos de cada persona, asimismo, cuenta con instalaciones adecuadas para lograr la comodidad que sus usuarios requieren. Bajo su eslogan “Vive una experiencia Bodytech” la empresa busca atraer a aquellos consumidores que aún no deciden empezar a ejercitarse, con distintas promociones, eventos y otorgándoles la posibilidad de probar el servicio sin ningún costo de por medio.

Figura 31. Resumen sobre el proceso de internacionalización de Bodytech

Bodytech	
Forma de internacionalización	<ul style="list-style-type: none">- Adquisiciones- IED
Factores contribuyentes para la elección de Perú como país a internacionalizarse	<ul style="list-style-type: none">- Países con cultura similar- Cercanía geográfica- Mercado poco desarrollado
Estrategias empleadas para su desarrollo en Perú	<ul style="list-style-type: none">- Estrategia de expansión agresiva- Estrategia de diferenciación

Fuente 31: Elaboración Propia

Figura 32: Flyer de entrenamiento personalizado de Bodytech

Fuente 32: Bodytech (2017)

4.4.3 Gold’s Gym

El 5 de enero de 1998, apoyados por la ideología de su dueño Peter Grymkowski, de buscar que su gimnasio pueda llegar a distintos consumidores a lo largo del mundo, y de la mano de

su presidente ejecutivo, Fabrizio Balli, llegó a Perú la cadena estadounidense Gold's Gym tal y como se menciona en la revista virtual Mercado Fitness (2012). Bajo una estrategia de expansión agresiva y apoyados en la teoría de la IDE explicada en el capítulo I, debido a la ventaja comparativa que poseía en el sector *fitness* el país americano sobre Perú, la empresa decide desarrollarse en el mercado peruano. Según la declaración emitida por Balli a la revista Mercado Fitness (2017), la razón de elección de este mercado, reside en que la cadena americana establece como factor de alta importancia el hecho de que el sector *fitness* peruano era considerado aun un mercado virgen y sería un reto el lograr incrementar la demanda peruana por el *fitness*, además, el mercado peruano no contaba con ninguna otra cadena de gimnasios internacionales y la mayoría de gimnasios existentes tenían una sola sede.

Gold's Gym ingreso al país a manera de franquicia bajo la premisa emitida por “El ABC de la Franquicia” desarrollada por el Estudio Canudas (s.f.) en el capítulo I del presente trabajo de investigación. Gold's Gym, tal como lo indica Balli en una entrevista realizada a la revista Mercado Fitness en el 2012, adquirió locales en distritos con niveles socioeconómicos altos como La Molina y San Miguel. Gold's Gym seguía una estrategia de localización con la cual tenía como objetivo canalizar la atención de consumidores con alto poder adquisitivo que pudiesen adquirir membresías anuales y semestrales. Sin embargo, al ser el Perú un país con un mercado fitness poco desarrollado, Gold's Gym considero utilizar una estrategia de expansión agresiva, tal y como la venia realizando en su país de origen y en aquellos otros que venía conquistando. En aquel entonces, como lo menciona Balli (2012), los gimnasios eran considerados como ambientes únicamente para hombres que buscaban obtener músculos, por lo que el ingreso de Gold's Gym al país proporciono la aparición de nuevos grupos de clientes, como mujeres y adultos mayores, haciendo mayor énfasis en este primer

grupo por medio de propagandas que incentivaban a que todo tipo de mujeres, incluyendo madres de familia, amas de casa y adolescentes se inscriban y prueben el gimnasio. Gold's Gym (2017) con una estrategia de desarrollo de servicio pudo incrementar la demanda, pues el gimnasio americano no solo ofrecía un programa de entrenamiento clásico dirigido al público masculino, sino también programas de ejercicio cardiovascular, actividades de musculación y distintos tipos de clases grupales que buscaban atender al segmento de mujeres, los cuales incluían diversos tipos de bailes, aeróbicos, *fitness* de combate entre otros. Bajo esta gama de servicios el gimnasio ponía énfasis en que el ejercicio regular es fundamental para la salud física y mental.

Figura 33. Revista Gold's Gym

Fuente 33: Gold's Gym (2017)

Figura 34. Servicios complementarios ofrecidos por Bodytech

Fuente 34: Gold's Gym (2017)

Según la publicación emitida por RPP Noticias (2010), tras el éxito de la llegada del gimnasio al país y al hecho de ser la única cadena internacional del momento con un índice bajo de competencia, para el 2006, Gold's Gym logró la apertura de 10 nuevos locales. La apuesta de expansión de Gold's Gym, como se menciona en Mercado Fitnes (2012) era crecer bajo dos formatos, el *standard*, con locales de 1.500m² con mayor cantidad de servicios ofrecidos debido al tamaño del local, y el *express*, con espacios de 900m² y entrenamientos de tipo funcional con circuitos de 30 minutos de duración.

El éxito de Gold's Gym, como indicó el Tim Hicks, vicepresidente de franquicias y licencias de la empresa, en una entrevista para El Comercio el 2011, recae en que Gold's Gym es una marca reconocida a nivel mundial desde que empezó su expansión internacional en 1998, por ello cuenta con cierto estatus que le permite posicionarse con mayor facilidad en los consumidores, Hicks comenta que la empresa cuenta con 450 sedes en Estados Unidos y 255 sedes distribuidas en otros países.

Sin una competencia directa en el mercado peruano durante largos años, Gold's Gym pudo acelerar su crecimiento con una constante modernización en cuanto a sus locales y equipos, pues según el artículo publicado por El Comercio (2011) con el paso del tiempo un gimnasio debe seguir manteniendo una imagen joven y moderna. Al mismo tiempo pudo ganar posicionamiento y fidelización por parte de sus clientes. A la fecha, con el creciente incremento de la competencia, y la llegada de nuevas cadenas internacionales como es el caso de Bodytech, la cual es considerada competencia direct de Gold's Gym, la empresa americana se vio obligada a incrementar su publicidad y promociones. En la actualidad, el rubro *fitness* peruano a nivel de participación de mercado es distribuido entre ambas empresas según el diario Gestión (2018), Bodytech posee un 80% de cuota de mercado mientras que el 20% restante es para Gold's Gym, sin embargo, en términos de facturación, la empresa colombiana posee un 60% mientras que la americana presenta cuenta el 40% restante.

Figura 35. Servicios ofrecidos por Gold's Gym

Fuente 35: Gold's Gym (2017)

Figura 36. Resumen sobre el proceso de internacionalización de Gold's Gym

Gold's Gym	
Forma de internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> - Franquicias - IED
Factores contribuyentes para la elección de Perú como país a internacionalizarse	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado poco desarrollado
Estrategias empleadas para su desarrollo en Perú	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de servicio - Estrategia de expansión agresiva - Estrategia de localización

Fuente 36. Elaboración Propia

CAPITULO 5. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

5.1 ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Con el pasar de los años la industria del *fitness* ha venido evolucionando y renovándose constantemente. Según los datos aportados en el presente trabajo la tendencia por vivir saludable por medio de la realización de actividades físicas promueve el desarrollo de este mercado e impulsa al surgimiento de nuevos gimnasios, así como a la llegada de distintas cadenas internacionales.

Tras haber desarrollado una investigación determinada, con la obtención de información de fuentes secundarias a través de entrevistas a expertos, recortes periodísticos y revisión de la teoría existente, se puede establecer que la internacionalización de las principales cadenas de gimnasios se da a través de la IED mediante las fusiones & adquisiciones y las franquicias, con la finalidad de alcanzar una óptima participación de mercado en el país que se establece en un corto tiempo.

La internacionalización es el objetivo a largo plazo que tienen todas las empresas que buscan trascender a lo largo del tiempo. En el sector *fitness*, las estrategias de internacionalización utilizadas por las diferentes cadenas de gimnasios en la región es muy similar. Al tomar como modelo las principales cadenas de gimnasios que operan en el Perú (Smart Fit, Bodytech y Gold`s Gym), demuestra que el patrón de ingreso de cada una estas cadenas están relacionadas entre sí en cada uno de los países a los que ingresa, con la finalidad de lograr ganar participación de mercado en un menor tiempo de operación, estas deciden ingresar a

mercados de la misma región a través de alianzas comerciales con empresas líderes en el mercado que quieren operar. Los principales factores que influyeron para la expansión de estos gimnasios en el mercado peruano fueron la apertura para recibir inversión extranjera directa, la similitud cultural y el poco desarrollo del sector.

Por otro lado, se puede demostrar que el éxito de estas empresas ha radicado en la diferenciación de los servicios que ofrecen, ya que no solo son locales con máquinas, sino que trabajan en brindarle un mejor servicio al consumidor. Smart Fit se presenta como un gimnasio de calidad a bajo costo, mientras que Bodytech se vende como un centro médico deportivo y Gold's Gym como un gimnasio no solo para el público masculino que busque aumentar su musculación sino para mujeres y personas de tercera edad; es decir, busca mejorar la salud de sus usuarios adoptando un estilo de vida saludable.

Actualmente, muchas personas no acuden a un gimnasio por falta de tiempo y costo, ya que las necesidades de los usuarios van cambiando con el tiempo; Sin embargo, Smart Fit llega a Latinoamérica con el fin de revolucionar el mercado *fitness* al traer un servicio de calidad a un costo razonable. La principal competencia de ellos es el sofá y Netflix, es decir no buscan quitarle participación de mercado a los gimnasios existentes sino más bien incentivar que personas que nunca en su vida han pisado un gimnasio lo hagan por primera vez y adopten un nuevo estilo de vida, esto se ve reflejado en el aumento en el % de penetración de mercado en los países que ingresa. Es por ello que la llegada de esta nueva modalidad de gimnasios *low cost* no representa mayor competencia para las grandes cadenas, tal como pudimos constatar por medio de entrevistas realizadas a expertos, en este caso el gerente general del Gym Paradise (gimnasio tradicional), el Sr. José Ampudia nos mencionó que los gimnasios *low cost* tienen un enfoque distinto al de un gimnasio tradicional, su esencia recae en ofrecer

servicios de calidad a bajo precio, sin embargo, el tipo de servicio que ofrece es limitado y básico en contraste a lo que un gimnasio tradicional ofrece. Las cadenas como Gold's Gym y Botytech se esmeran en otorgar a sus consumidores una mayor gama de servicios que les permita vivir experiencias, asimismo, buscan dedicarse a pleno a que sus consumidores logren sus objetivos propuestos por medio de una supervisión constante y más personalizada. Por medio de la entrevista realizada al experto Alberto Ching, a través de su experiencia en el rubro de gimnasios tradicionales, pudimos conocer que un gimnasio *low cost* tiende a enfocarse en dos segmentos en particular, los cuales son aquellas personas con conocimiento en el *fitness*, los cuales no necesitan exclusivamente a un instructor que les indique como utilizar cada máquina o como se realiza cada ejercicio; y aquellas otras que buscan optar por probar el ejercicio básico mediante el gancho del precio bajo antes que por la calidad y gama de servicios ofrecidos. Otro punto importante a rescatar en cuanto al tema de la posible competencia existente frente a la llegada de los gimnasios *low cost*, fue gracias a la entrevista a Fátima Arredondo, Gerente General de la sede Santiago de Surco de Bodytech, en la cual nos comentó que si bien es cierto que el Smart Fit, como gimnasio *low cost*, tiende a quitarle cierto porcentaje de usuarios esto no es permanente, pues el posicionamiento que Bodytech busca desarrollar en sus consumidores influencia a que estos esperen más servicios de los que obtienen en un gimnasio *low cost*, como son el tema de las distintas actividades o los servicios extra que comprenden desde las revisiones médicas hasta el servicio de sauna, los cuales al no ser recibidos durante su estancia en un gimnasio *low cost* los impulsa a regresar a su antiguo gimnasio tradicional.

El sector *fitness* en Perú se encuentra poco desarrollado, por lo general escuchamos expresiones que hacen alusión a esta afirmación, por ejemplo el entrevistado Alberto Ching,

nos comentó que consideraba que el mercado peruano se encontraba aún en pañales y que lo que se esperaba es que el crecimiento de las cadenas así como de los gimnasios locales impulsen el desarrollo del mercado en el país, algo similar nos dijo comentó el gerente general del Gym Paradise (gimnasio tradicional), el Sr. José Ampudia, el cual decía que espera que el ingreso de nuevos competidores como gimnasios *Low Cost*, Crossfit, gimnasios boutique , entre otros desarrollen el mercado y no les quiten participación. Asimismo, mediante la información recopilada por fuentes secundarias descubrimos que esta premisa tiende a posicionar al país como un mercado atractivo para distintas empresas internacionales, pues ven al Perú como un país en el cual pueden desarrollar su empresa y crecer en conjunto con la industria, esto refleja la razón por la cual cadenas como Bodytech, Smart Fit y Gold's Gym decidieron ingresar al Perú antes que a países con una industria desarrollada como es el caso de Brasil.

Finalmente, al ser el sector *fitness* un mercado poco desarrollado no solo en Perú, sino también en Latinoamérica, es el escenario perfecto para el surgimiento de nuevas empresas *fitness*, así como también a que nuevas empresas *fitness* ingresen a distintos países de la región y así poder crear una mayor concientización del cuidado de la salud y un estilo de vida saludable, ya que el porcentaje de obesidad ha ido aumentando en los últimos años.

CONCLUSIONES

- La internacionalización de una empresa no solo consiste en ofrecer tu producto o servicio en otro país, sino que va ligado a una estrategia alineada a sus objetivos, el cual le permitirá crecer en la manera que se proyectan. Asimismo, un factor clave en su desarrollo es el grado de satisfacción que infunde en el usuario, pues esto le permitirá tener estabilidad y permanencia dentro del sector en el que opera y del país en el cual se ha internacionalizado.
- El mercado peruano de gimnasios ofrece una gran oportunidad de desarrollo de nuevos negocios en el rubro. Actualmente sus ventas anuales alcanzan los US\$ 169 millones, obteniendo una penetración de mercado del 2%, por debajo del promedio latinoamericano, lo que indica que hay potencial de crecimiento. Los factores que influenciaron a las principales cadenas de gimnasios a ingresar al mercado peruano fueron la apertura para recibir inversión extranjera directa, la similitud cultural y el poco desarrollo del sector.
- La internacionalización de las cadenas de gimnasios más conocidas en Latinoamérica se ha venido desarrollando de acuerdo a las estrategias planteadas por cada una de ellas, es decir son similares mas no iguales. Podemos apreciar que Smart Fit ha ingresado a los mercados a través de IED, fusiones y adquisiciones. En cuanto a su desarrollo lo ha complementado con la implementación de franquicias en países como Brasil, Chile y República Dominicana. Por su parte el ingreso de Bodytech fue a través de IED y adquisiciones de gimnasios locales ya establecidos y posicionados tanto en Chile como Perú. En el caso de Gold's Gym su ingreso a Perú como primer país en Latinoamérica se realizó a través de IED y posteriormente para su desarrollo a través de franquicias.
- La hipótesis en una investigación es un supuesto sobre una posible respuesta o solución de un problema identificado que puede ser confirmado o no. En la presente investigación se encontró que las estrategias de ingreso de las principales cadenas de gimnasios no solo fueron a través de la IED, fusiones y adquisiciones sino que también ha sido a través de

las franquicias, lo cual indica que no siguen un patrón, sino que más bien va alineado a sus estrategias de expansión.

- El ingreso de la nueva modalidad de gimnasios *low cost* no simula una competencia directa para los gimnasios tradicionales, debido a que su enfoque es diferente, así como también los servicios ofrecidos. Las diferencias que existen entre ambos tipos de gimnasios residen en que el gimnasio tradicional tiende a desarrollar una estrategia de desarrollo de servicio, así como de diferenciación mientras que un gimnasio *low cost* se enfoca en el liderazgo de costos antes que en ofrecer servicios extra. En cuanto a las similitudes se encuentra el hecho de que ambos tipos de gimnasio buscan promover el ejercicio como parte de una dieta saludable para el ser humano, pues de esta manera no solo velarían por las personas residentes del país operado, sino que también ayudarían a desarrollar en el mercado *fitness* en un mayor porcentaje.

RECOMENDACIONES

Una vez concluido el trabajo de investigación se considera útil realizar una serie de recomendaciones para la futura llegada de nuevos competidores al mercado peruano.

- Conocer el mercado a internacionalizarse por medio de una exhaustiva investigación, tomando como ejemplo lo expuesto por Aycardi, cofundadora de Bodytech, que indica que uno debe pensar y actuar como un peruano invirtiendo en su mismo mercado, conociendo los factores internos y externos que lo afectan y no como un extranjero invirtiendo en Perú.
- Efectuar un adecuado estudio y análisis del estilo de vida del consumidor peruano, con el fin de detectar segmentos desatendidos, de modo que los nuevos gimnasios no compitan directamente con las grandes cadenas, sino que motiven a los nuevos usuarios y capten la atención de la demanda insatisfecha existente en el sector.
- Realizar una investigación acorde que permita determinar la locación idónea para la apertura de la primera sede así como de las subsiguientes, las cuales deberán ser adecuadas para el público objetivo pues el éxito de las cadenas estudiadas en el presente trabajo exploratorio depende en su mayoría de las locaciones estratégicas que permiten su rápido crecimiento.
- Complementar los estudios realizados sobre el impacto que genera un gimnasio *low cost* como lo es Smart Fit en mercados pocos desarrollados para verificar lo que se ha encontrado en distintos países latinoamericanos como son Brasil donde el mercado *fitness* en términos porcentuales aumento de 2% a 4% en 10 años y en México donde aumento de 1.5% al 3% en 7años.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguiar, A. Á. (2015). *La Internacionalización de la Franquicia*. Trabajo de fin de grado, Universidad de A Coruña, La Coruña.
- Alamdari, F., & Fagan, S. (2005). Impact of the Adherence to the Original Low-Cost Model on the Profitability of Low-Cost Airlines. *Taylor & Francis Group*. Recuperado el Octubre de 2017, de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01441640500038748>
- Amèrica Economia . (19 de Julio de 2017). *Amèrica Economia* . Obtenido de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/fusiones-y-adquisiciones-de-america-latina-aumentan-8638-en-el-segundo>
- Arfuch, L. (1995). *La entrevista, una invención dialógica* (Vol. Primera edición). Buenos Aires: Ediciones Paidós.
- Aycardi, G. (7 de Febrero de 2017). Entrevista con Gigliola Aycardi, co-fundadora Bodytech. *Líderes*. (M. Rodríguez, Entrevistador) Colombia.
- Balli, F. (2 de Octubre de 2012). Gold's Gym apuesta a las franquicias en Perú. *Mercado Fitness*. Recuperado el Diciembre de 2017, de <http://www.mercadofitness.com/blog/noticias/gold%C2%B4s-gym-apuesta-a-las-franquicias-en-peru/>
- Berdugo, E. (Enero de 2008). Historia empresarial colombiana: Bodytech. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*. Recuperado el Noviembre de 2017, de <http://www.redalyc.org/html/206/20611457011/>
- Bodytech. (4 de Marzo de 2016). *Bodytech sigue conquistando América Latina*. Recuperado el Octubre de 2017, de Bodytech: <https://www.bodytech.com.co/blog/bodytech-sigue-conquistando-am>
- Bodytech. (2017). *Bodytech Colombia*. Recuperado el Diciembre de 2017, de <https://www.bodytech.com.co/Bodytech/nuestra-historia/>
- Bodytech Fitness Magazine. (20 de Marzo de 2013). Informe de Gestión 2013 Bodytech. *Bodytech Fitness Magazine*, 116. Recuperado el Octubre de 2017, de https://issuu.com/bodytech_fitness_magazine/docs/bodytechinformedegestion2012

Boyd, J., & Smith, B. (1992). *Intermediation and the equilibrium allocation of investment capital: Implications for economic development*. Journal of Monetary Economics.

Buckey, P., & Casson, M. (1976). *The future of the multinational enterprise*. (Vol. Primera Edición). Inglaterra: The Macmillan Press LTD.

Cabrera, I., & Viñaspre, P. (2012). *Innovation sessions: Presente y Futuro del Fitness a debate*. Innovation sessions, España. Recuperado el Diciembre de 2017

Cambridge University Press. (2017). *Cambridge Dictionary*. Recuperado el Octubre de 2017, de <https://dictionary.cambridge.org/es/>

Código. (26 de Noviembre de 2013). Bodytech: “Los gimnasios son los clubes sociales modernos”. (J. Takehara, Ed.) *Código*.

Compass Branding. (2017). *Compass Branding: El valor de las marcas*. Obtenido de <http://compassbranding.com/>

Contessi, S., & Weinberger, A. (2009). *Foreign Direct Investment, Productivity, and Country Growth: An Overview*. Federal Reserve Bank of St. Louis Review.

Copyrights Compass Branding. (2016). *Compass Branding*. Recuperado el Diciembre de 2017, de <http://compassbranding.com/>

Diario Correo. (15 de Mayo de 2017). *Diario Correo*. Recuperado el Diciembre de 2017, de <https://diariocorreo.pe/edicion/cusco/smart-fit-se-abre-paso-en-cusco-y-en-el-peru-749869/>

El Comercio. (2017). *El Comercio*. Recuperado el Diciembre de 2017, de <https://elcomercio.pe/>

El Mostrador. (4 de Febrero de 2008). CNC estima que economía chilena registró crecimiento de 5,2% en 2007. *El Mostrador*. Recuperado el Noviembre de 2017, de <http://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2008/02/04/cnc-estima-que-economia-chilena-registro-crecimiento-de-52-en-2007/>

Endeavor. (2017). *Endeavor Colombia*. Obtenido de <http://www.endeavor.org.co/>

Espiñeira, Sheldon y Asociados. (2008). *Boletín de finanzas corporativas*. Obtenido de <https://www.pwc.com/ve/es/finanzas-corporativas-y-recuperaciones/assets/boletin-cfr-edicion-03-2008.pdf>

Estudio Canudas. (s.f.). *El ABC de la franquicia*. Guía Informativa, Buenos Aires. Recuperado el Noviembre de 2017

Euromonitor International. (2017). *Euromonitor International*. Obtenido de <http://www.euromonitor.com/>

Farris, P., Bendle, N., Pfeifer, P., & Reibstein, D. (2010). *Marketing Metrics: The definitive guide to measuring marketing performance* (Vol. Segunda Edición). Nueva Jersey, Estados Unidos: Pearson.

Garay, A. (17 de Noviembre de 2017). *Observatorio de multinacionales en América Latina*. Obtenido de <http://omal.info/spip.php?article4822>

Gestion . (7 de 09 de 2017). Bodytech y Smart Fit ahora dominan mercado de gimnasio de US\$ 150 mlls. *Diario Gestion*.

Gestion. (7 de 09 de 2017). Bodytech y Smart Fit ahora dominan mercado de gimnasio de US\$ 150 mlls. *Diario Gestion*, págs. <https://gestion.pe/economia/empresas/bodytech-smart-fit-dominan-mercado-gimnasio-us-150-mlls-143098?href=tepuedeinteresar>.

Gold`s Gym. (04 de Noviembre de 2017). *Gold`s Gym*. Obtenido de <http://www.goldsgymperu.com/historia/historia.aspx>

Gold´s Gym. (2017). *Gold's Gym Perú*. Recuperado el Diciembre de 2017, de <http://www.goldsgymperu.com/historia/historia.aspx>

Gold's Gym. (18 de Julio de 2013). *Semana Económica*. Recuperado el Diciembre de 2017, de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/120633-las-estrategias-de-golds-gym/>

Gómez, F. (16 de Octubre de 2007). Ecoflora y Bodytech recibirán el apoyo de Endeavor. *Dinero*.

Gordillo Forero, N. (2007). Metodología, método y propuestas metodológicas en Trabajo Social. *Revista tendencia de retos*, 12, 119-135. Recuperado el Noviembre de 2017

Green, K., & Armstrong, S. (2007). *Structured analogies for forecasting*. International Journal of Forecasting.

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodologia de la Investigacion* (Vol. Sexta Edición). Mexico: McGraw-Hill/ Interamericana Editores.

Inga, C. (14 de Noviembre de 2016). ¿Cuáles son las tendencias en el mercado fitness peruano? (E. Comercio, Ed.) *El Comercio*. Recuperado el Diciembre de 2017, de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/son-tendencias-mercado-fitness-peruano-148450>

Inga, C. (6 de Julio de 2017). Smart Fit: “La competencia es el sofá, no los otros gimnasios”. *El comercio*.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1997). *1.0.2The Uppsala internationalization process modelrevisited: From liability of foreignness to liabilityof outsidership*. Journal of International Business Studie.

Kaufmann, D. (1998). *Franchising: business strategies and legal compilanse*. Nueva York.

Kenneth Richmond, A. (1971). *El concepto de estrategia de la empresa* (Vol. Tercera Edición). Barcelona, España: Ediciones Orbis.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. (D. Edición, Ed.) México: Mc Graw Hill.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Vol. Decimocuarta Edición). Mexico: Pearson.

Lòpez, P. (11 de Mayo de 2017). *Palco23*. Obtenido de <https://www.palco23.com/fitness/de-brasil-a-mexico-el-fitness-latinoamericano-facturo-6000-millones-de-dolares-en-2016.html>

Lòpez, P. (11 de Mayo de 2017). *Palco23*. Obtenido de <https://www.palco23.com/fitness/de-brasil-a-mexico-el-fitness-latinoamericano-facturo-6000-millones-de-dolares-en-2016.html>

McGraw, H. (2003). *El estudio de mercado*. Estados Unidos: McGraw Hill Education.

Méndez Álvarez, C. E. (2011). *Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales* (Vol. Cuarta Edición). México: Limusa.

Merca2.0. (19 de enero de 2012). *Merca 2.0*. Obtenido de <https://www.merca20.com/con-una-inversion-de-mas-de-5-mdd-smart-fit-llega-a-mexico/>

Mercado Fitness. (13 de Enero de 2013). *Mercado fitness*. Obtenido de <http://www.mercadofitness.com/blog/noticias/los-gimnasios-low-cost-smart-fit-llegan-a-chile/>

Mercado Fitness. (6 de Mayo de 2015). *Mecado Fitness*. Obtenido de <http://www.mercadofitness.com/blog/noticias/la-cadena-low-cost-smart-fit-cumple-un-mes-en-republica-dominicana/>

Mercado Fitness. (3 de Agosto de 2016). *Mercado Fitness*. Obtenido de <http://www.mercadofitness.com/blog/noticias/smart-fit-y-fit-se-asocian-en-colombia/>

Mercado Fitness. (3 de Enero de 2017). Gold's Gym cerró 2016 con 66 aperturas. *Mercado Fitness*. Obtenido de <http://www.mercadofitness.com/blog/noticias/golds-gym-cerro-2016-con-66-aperturas/>

Mercado Fitness. (3 de enero de 2017). *Mercado Fitness*. Obtenido de <http://www.mercadofitness.com/blog/noticias/golds-gym-cerro-2016-con-66-aperturas/>

Mesa editorial Merca2.0. (2012 de enero de 19). *Merca 2.0*. Obtenido de <https://www.merca20.com/con-una-inversion-de-mas-de-5-mdd-smart-fit-llega-a-mexico/>

Mesa editorial Merca2.0. (19 de enero de 2012). *Merca 2.0*. Obtenido de <https://www.merca20.com/con-una-inversion-de-mas-de-5-mdd-smart-fit-llega-a-mexico/>

Ministerio de Economía y Finanzas. (8 de Enero de 2008). *Ministerio de Economía y Finanzas Perú*. Recuperado el Diciembre de 2017, de <https://www.mef.gob.pe/es/comunicados-y-notas-de-prensa/100-notas-de-prensa-y-comunicados/1564-economia-peruana-mantiene-crecimiento-pese-a-turbulencia-financiera-internacional->

Mintzberg, H., Voyer, J., & Quiin, J. B. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. (Vol. Edición Breve). Mexico: Pearson.

Mundo Empresarial. (2017 de Mayo de 14). *YouTube*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=iORKAMSZ2nE>

Muñoz Razo, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis* (Vol. Segunda Edición). México: Pearson.

Newman, T. (14 de Julio de 2017). What is fitness? What does being physically fit mean? (D. Bubnis, Ed.) *Medical News Today*. Recuperado el Noviembre de 2017, de <https://www.medicalnewstoday.com/articles/7181.php>

Palco 23. (16 de Junio de 2017). Smart Fit mantiene su hegemonía en Latinoamérica y prevé ingresar 350 millones de dólares en 2017. *Palco 23*. Obtenido de <https://www.palco23.com/fitness/smart-fit-mantiene-su-hegemonia-en-latinoamerica-y-preve-ingresar-350-millones-de-dolares-en-2017.html>

Planet Fitness. (2017). *Planet Fitness*. Recuperado el Octubre de 2017, de <https://www.planetfitness.com/es-us/newsroom/nota-de-prensa/comienza-el-2017-con-planet-fitness-unete-por-solo-1-del-1-al-11-de-enero>

Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva: Tecnicas para el analisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial Continental.

Posner, M. (1961). *International Trade and the technical change* (Vol. Volume 13). Oxford Economic Papers.

Quecedo Lecanda, R., & Castaño Garrido, C. (2003). Introduccion a la metodologia de investigacion cualitativa. *Revista de Psicodidáctica, N° 14*, 5-39. Recuperado el Diciembre de 2017, de <https://es.scribd.com/document/355363303/Introduccion-a-la-metodologia-de-investigacion-cualitativa-pdf>

Quiroz Pedrazzi, A. (1992). Las Franquicias. *Revista Época*, 43. Recuperado el Noviembre de 2017

Real Academia Española. (2014). *Real Academia Española*. Obtenido de [http://www.rae.es/Redacción Gestión](http://www.rae.es/Redacción_Gestión). (7 de Noviembre de 2017). Bodytech y Smart Fit ahora dominan mercado de gimnasio de US\$ 150 mlls. *Gestión*. Recuperado el Diciembre de 2017, de <https://gestion.pe/economia/empresas/bodytech-smart-fit-dominan-mercado-gimnasio-us-150-mlls-143098>

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Vol. Octava Edición). México: Pearson Education.

Rojas. (1996). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México D.F.

Rosa, L. (14 de febrero de 2016). Fitness. ¿En qué consiste? *Diario de Navarra*. Recuperado el Octubre de 2017, de <http://www.diariodenavarra.es/blogs/fitness/?s=fitness>

RPP Noticias. (10 de Septiembre de 2010). Gold's Gym Perú continúa expansión. *RPP Noticias*. Recuperado el Diciembre de 2017, de <http://rpp.pe/economia/negocios/golds-gym-peru-continua-expansion-noticia-294371>

Sabino, C. (1996). *El proceso de investigación*. Caracas: Ed. Panamericana. Recuperado el Noviembre de 2017

Sánchez, J. (2011). *Business & Fitness: El negocio de los centros deportivos* (Vol. Primera Edición). Barcelona, España: Editorial UOC.

SmartFit. (2017). *Smart Fit: El gimnasio inteligente*. Recuperado el 2017, de <https://www.smartfit.com.pe/>

Stanon, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing* (Vol. Decimocuarta Edición). México: McGraw Hill/Interamericana Editores.

- Sun-Tzu. (s.f.). *El Arte de la Guerra*. México: Anaya Editores 2007.
- The Boston Consulting Group. (2017). *Boston Consulting Group*. Obtenido de <https://www.bcg.com/>
- Torres, A. (18 de Diciembre de 2011). La crisis colombiana de finales del siglo. *Perfil de Coyuntura Económica*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pece/n18/n18a4.pdf>
- Trout, J. (1969). Positioning is a game people play in today's me-too marketplace. *Industrial Marketing*.
- Trout, J., & Ries, A. (1990). *Posicionamiento: La batalla de la mente*. Madrid: McGraw Hill.
- Trujillo Davila, M., Rodriguez Ospina, D., Becerra Plaza, G., & Guzman Vásquez, A. (2006). Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas.
- Vargas Salgado, H. M. (2010). *Fundamentos básicos de la investigación*.
- Vernon, R. (1966). *International Investment and International Trade in the Product Cycle* (Vol. Vol. 80). (O. U. Press, Ed.) The Quarterly Journal of Economics.
- Villarreal Larrinaga, Ó. (2005). *La internacionalizacion de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea* (Vol. Volúmen 5). (C. d. Gestión, Ed.)
- Vilodre Goelner, S. (10 de Julio de 2008). Deporte y cultura fitness: la generizacion de los cuerpos contemporaneos. *Revista Digital Universitaria, Volume 9, 11*. Recuperado el Octubre de 2017, de <http://www.revista.unam.mx/vol.9/num7/art47/art47.pdf>
- Welch, S., & Loustarinen, R. (1988). *Internasionalisation: Evolution of a Concept*. Journal of General Management.
- Wheelen, T., & Hunger, J. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. (Vol. Décima Edición). México: Pearson Education.