



Gestión Estratégica y Posicionamiento en el Mercado Fitness:

El Caso Smart Fit en el Valle de Aburrá

Dayana Andrea López Hernández

Camilo Andrés Naranjo Hernández

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Administración de Empresas

noviembre de 2025

Gestión Estratégica y Posicionamiento en el Mercado Fitness:

Caso Smart Fit en el Valle de Aburrá

Dayana Andrea López Hernández

Camilo Andrés Naranjo Hernández

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de
Empresas

Maria Lucelly Urrego Marin

PhD en Pensamiento Complejo, Administradora de Empresas,

Magister en Gestión de la Innovación Tecnológica

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Administración de Empresas

noviembre de 2025

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo al esfuerzo que se esconde detrás de cada página, a los días que parecieron interminables y a las noches en las que el cansancio quiso vencernos, pero la determinación fue más fuerte. Este logro nace de la constancia y de la fe en que cada paso, por pequeño que fuera, nos acercaba un poco más a la meta.

A nuestra carrera, que se convirtió en guía y motor de nuestro camino, le ofrecemos estas palabras. Ella nos enseñó que estudiar no es solo memorizar conceptos, sino aprender a ser perseverantes, disciplinados y pacientes; a transformar los errores en lecciones y las dificultades en oportunidades.

Hoy, al mirar atrás, comprendemos que este trabajo es más que un requisito académico: es el reflejo de años de crecimiento, de retos superados y de la certeza de que los sueños, cuando se acompañan de compromiso y pasión, se vuelven realidad.

Este proyecto lo dedicamos a la amistad que nos sostuvo, al compañerismo que nos impulsó y a la convicción de que juntos siempre sería posible. Porque al final, más allá de las notas y los títulos, lo que queda es la huella de haber recorrido este camino con entrega, esperanza y amor por lo que hacemos.

Agradecimientos

Queremos expresar nuestra gratitud a Dios, por darnos la fortaleza y la sabiduría necesarias para culminar esta etapa. A nuestras familias, quienes, con su apoyo incondicional, palabras de aliento y amor inagotable, fueron nuestro mayor motor para no desfallecer en los momentos de mayor dificultad.

Agradecemos de manera especial a nuestros docentes, por compartir sus conocimientos, guiarnos con paciencia y mostrarnos que la educación va más allá del aula: es inspiración, disciplina y vocación.

A nuestros compañeros y amigos, con quienes compartimos aprendizajes, experiencias y desafíos que hicieron más llevadero este recorrido.

Finalmente, agradecemos a nosotros mismos como equipo de trabajo, por la perseverancia, el compromiso y la confianza mutua que nos permitió transformar los retos en logros y los sueños en realidad.

Contenido

Lista de tablas	7
Resumen.....	9
Abstract.....	10
Introducción	11
1 Planteamiento Del Problema.....	12
1.1 Preguntas Específicas.....	13
2 Objetivos	14
2.1 Objetivo general.....	14
2.1.1 Objetivos específicos	14
3 Justificación	14
4 Marco Referencial.....	16
4.1 Marco conceptual.....	16
4.2 Marco contextual	17
4.3 Marco legal	20
4.4 Marco teórico	22
4.4.1 Análisis del entorno competitivo	22
4.4.2 Estrategias competitivas y ventaja interna	23
4.4.3 Modelos de negocio y adaptación al contexto	24
4.4.4 Estrategias de crecimiento y digitalización.....	24
4.4.5 Gestión estratégica integral.....	25
5 Diseño Metodológico.....	25
5.1 Línea de investigación institucional (Gestión Estratégica para la Globalidad)	25
5.2 Eje temático	26
5.3 Enfoque de Investigación: (Cualitativo y Cuantitativo)	27
5.4 Diseño	28
5.5 Alcance	28
5.6 Población	29
5.7 Tamaño de Muestra.....	30
5.8 Fuentes, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información y Datos	30

5.9	Análisis y Tratamiento de Datos.....	32
5.10	Plan de Acción del Proyecto.....	33
6	Resultados Y Discusiones.....	35
	Cuestionario Aplicado.....	36
7	Conclusiones Y Recomendaciones.....	41
8	Referencias.....	44

Lista de tablas

Tabla 1

Plan de acción del proyecto 32

Lista de Figuras

Figura 1. Distribución de encuestados por gimnasio	38
Figura 2. Principales razones para elegir el gimnasio (múltiple respuesta, %)	38
Figura 3. Promedio de satisfacción por dimensiones	39
Figura 4. Factores que motivan a un cambio de gimnasio	40
Figura 5. Frecuencia de asistencia semanal a los gimnasios	40

Resumen

En los últimos años, el mercado del fitness en Colombia ha experimentado un crecimiento constante, impulsado por una mayor preocupación de las personas por su salud y bienestar. Dentro de este contexto, han surgido modelos de negocio innovadores que han generado una competencia más intensa entre las marcas. Uno de los casos más representativos es el de Smart Fit, una empresa que, gracias a su estrategia basada en liderazgo en costos y uso de herramientas digitales, ha logrado consolidarse y expandirse de forma significativa en el Valle de Aburrá, compitiendo con marcas ya posicionadas como Bodytech. Este estudio tiene como objetivo analizar las estrategias de gestión que han permitido dicho posicionamiento entre los años 2019 y 2024. Para lograrlo, se utilizó un enfoque metodológico mixto, que combinó el análisis documental, entrevistas semiestructuradas y encuestas. A partir de esto, se espera comprender mejor cómo funciona el mercado local y cómo perciben los consumidores a esta cadena de gimnasios. Los resultados permitirán identificar los principales factores que explican el éxito de Smart Fit y su impacto en la industria fitness del Valle de Aburrá. Finalmente, las conclusiones de este trabajo aportan al conocimiento sobre gestión estratégica en mercados emergentes y a cómo las empresas pueden adaptarse a los cambios en las preferencias de los consumidores.

Palabras clave: Expansión comercial, gestión estratégica, industria del fitness, liderazgo en costos, posicionamiento de marca.

Abstract

The fitness market in Colombia has shown steady growth in recent years, driven by increasing awareness of health and wellness. In this scenario, the emergence of innovative business models has led to greater competition among brands. One notable case is Smart Fit, which, through its cost leadership and digitalization strategy, has managed to stand out and expand significantly in the Aburrá Valley, competing with well-established brands such as Bodytech. This study focuses on analyzing the management strategies that enabled this positioning and growth between 2019 and 2024. A mixed methodology was used, combining documentary analysis, semi-structured interviews, and structured surveys. The goal is to better understand local market dynamics and consumer perceptions. The expected results include the identification of key success factors behind Smart Fit's rise and its impact on the fitness sector in the region. The conclusions contribute to the discussion on strategic management in emerging markets and how businesses adapt to changing consumer trends.

Keywords: Business expansion, strategic management, fitness industry, cost leadership, brand positioning.

Introducción

Durante las últimas décadas, el sector fitness en Colombia ha tenido un desarrollo notable, motivado por una creciente conciencia sobre la importancia de la salud, el bienestar y nuevas formas de entrenamiento (Statista, 2024; ACSM, 2023). Esto ha llevado a una transformación del panorama competitivo, donde nuevos modelos de negocio han surgido con propuestas más accesibles, eficientes y alineadas con las nuevas demandas de los consumidores.

En este escenario, compañías como Smart Fit han logrado consolidarse como actores relevantes, especialmente en zonas como el Valle de Aburrá. A pesar de la presencia de empresas reconocidas como Bodytech, que opera bajo un modelo premium, Smart Fit ha sabido posicionarse a través de un enfoque low cost, destacándose por su rápida expansión, precios competitivos, digitalización de procesos y eficiencia operativa (Euromonitor International, 2023).

Este trabajo toma como caso de estudio la expansión de Smart Fit en el Valle de Aburrá, con el objetivo de comprender las estrategias de gestión que le han permitido sobresalir en un entorno con alta competencia. La investigación no solo aporta desde una perspectiva académica, sino también desde el ámbito empresarial, al ofrecer claves útiles para competir con éxito en mercados emergentes y dinámicos como el colombiano.

1 Planteamiento Del Problema

La llegada de Smart Fit al Valle de Aburrá en 2016 marcó un punto de quiebre en la industria del fitness local. Con una red de 35 sedes distribuidas en municipios como Medellín, Envigado, Sabaneta, Itagüí y Bello, y una estrategia basada en precios bajos, facilidad de acceso y digitalización, esta empresa logró competir directamente con Bodytech, que hasta entonces tenía una posición dominante en la región.

Esta entrada modificó de forma significativa el comportamiento del mercado: los consumidores comenzaron a tener nuevas expectativas, los gimnasios tradicionales tuvieron que adaptarse rápidamente, y algunos negocios locales se vieron obligados a cerrar o a reducir sus operaciones.

Ante este panorama, surgen varias preguntas importantes: ¿cómo una empresa de bajo costo logra posicionarse con tanta fuerza frente a un competidor consolidado? ¿Qué características del Valle de Aburrá facilitaron este proceso? ¿Qué implicaciones tiene este fenómeno en el sector fitness regional?

Este estudio se enfoca en responder estas preguntas analizando el periodo comprendido entre 2017 y 2024, con especial atención al contexto posterior a la pandemia, en el cual las tendencias de consumo y el uso de herramientas digitales sufrieron transformaciones importantes.

Desde una perspectiva teórica, la investigación se apoya en el modelo de ventajas competitivas de Porter (2008), centrándose en el liderazgo en costos como base estratégica. También se consideran teorías de marketing, posicionamiento y expansión territorial (Kotler & Keller, 2016; Harvard Business Review, 2022), para entender cómo Smart Fit ha logrado atraer nuevos públicos, mantenerse competitivo y expandirse de manera sostenible.

En el marco de esta investigación se busca comprender cómo Smart Fit ha logrado consolidarse en el mercado fitness del Valle de Aburrá, a pesar de la fuerte presencia de competidores como Bodytech. Para ello, se plantea la siguiente pregunta general y un conjunto de preguntas específicas que orientan el análisis:

¿Qué estrategias de gestión han permitido a Smart Fit posicionarse y expandirse en el Valle de Aburrá a pesar de la presencia dominante de Bodytech?

1.1 Preguntas Específicas

- ¿Qué estrategias de gestión ha implementado Smart Fit para competir en el mercado fitness del Valle de Aburrá frente a Bodytech?
- ¿Qué papel han tenido el liderazgo en costos y la digitalización en el modelo de expansión de Smart Fit?
- ¿Qué cambios ha generado la presencia de Smart Fit en los hábitos de los consumidores y en la competencia local?
- ¿Qué condiciones del entorno han favorecido su crecimiento entre 2017 y 2024?

Este análisis se centrará en las sedes de Smart Fit ubicadas en los principales municipios del Valle de Aburrá durante el periodo indicado, dando especial énfasis a los efectos generados tras la pandemia por COVID-19. Con ello, se busca no solo identificar los elementos clave del éxito de Smart Fit.

2 Objetivos

2.1 Objetivo general

Analizar la gestión estratégica competitiva de Smart Fit en el Valle de Aburrá, a través de sus estrategias de expansión, posicionamiento y adaptación al contexto cambiante del sector fitness en Colombia.

2.1.1 *Objetivos específicos*

1. Examinar la evolución reciente del sector fitness en Colombia, identificando las principales tendencias, cambios en la demanda y el contexto competitivo en el que opera Smart Fit.
2. Identificar las estrategias de expansión y posicionamiento implementadas por Smart Fit para consolidarse como un actor relevante en el Valle de Aburrá.
3. Describir el rol de la digitalización como herramienta estratégica en las acciones de expansión y posicionamiento de Smart Fit en el Valle de Aburrá.

3 Justificación

Este trabajo tiene como objetivo principal analizar cómo Smart Fit ha desarrollado su estrategia competitiva en el Valle de Aburrá, haciendo énfasis en las acciones que le han permitido expandirse, posicionarse y adaptarse a un sector que ha cambiado significativamente en los últimos años. El estudio se plantea en un contexto donde los avances tecnológicos, los cambios en los hábitos de consumo y la necesidad de servicios accesibles y personalizados han transformado la industria del fitness en Colombia.

La elección de Smart Fit como objeto de estudio se justifica por su crecimiento notable en una región históricamente dominada por Bodytech. Esta situación plantea preguntas clave sobre las razones detrás del éxito de Smart Fit y cómo su presencia ha alterado la dinámica competitiva del sector (Porter, 1996).

Desde un punto de vista académico, el análisis del caso aporta al entendimiento de la gestión estratégica en mercados donde la competencia es alta y las empresas deben ser flexibles e innovadoras para mantenerse vigentes. Tal como lo mencionan Barney y Hesterly (2015), las organizaciones que logran construir ventajas competitivas sostenibles lo hacen gracias a una combinación adecuada de recursos, capacidades y estrategias alineadas con su entorno. En este sentido, Smart Fit ha sabido aprovechar su modelo de bajo costo, la tecnología y una propuesta escalable que responde a las nuevas expectativas de los consumidores (Kotler & Keller, 2016).

Por el lado práctico, los hallazgos del estudio pueden ser útiles para empresarios, gerentes y emprendedores que buscan comprender mejor el comportamiento del consumidor en sectores dinámicos y cómo implementar estrategias que generen resultados sostenibles.

Desde una perspectiva social y económica, también es relevante destacar cómo Smart Fit ha contribuido a democratizar el acceso al ejercicio físico. Su modelo permite que personas de ingresos bajos o medios, que no podían pagar gimnasios tradicionales, ahora cuenten con una alternativa asequible, cercana y flexible. Esto se traduce en una mayor inclusión, coherente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible que promueven la equidad, la salud y la calidad de vida en contextos urbanos (Organización Mundial de la Salud, 2022).

4 Marco Referencial

4.1 Marco conceptual

La gestión estratégica se entiende como el conjunto de decisiones y acciones que permiten a una organización mejorar su desempeño a largo plazo (David, 2013). En el caso de Smart Fit, esto se refleja en la forma como ha diseñado e implementado estrategias que le han permitido fortalecer su presencia en el Valle de Aburrá, enfrentando con éxito a competidores ya establecidos como Bodytech.

Por otro lado, el concepto de posicionamiento hace referencia al lugar que ocupa una marca en la mente del consumidor, en función de atributos como el precio, la calidad o la innovación (Kotler & Keller, 2016). Smart Fit ha construido un posicionamiento claro, enfocado en la accesibilidad y el uso de tecnología, diferenciándose al ofrecer servicios digitales modernos a precios más bajos que su competencia directa.

La expansión, como parte fundamental de la estrategia empresarial, implica acciones para aumentar la cobertura geográfica o la participación en el mercado. Smart Fit ha adoptado este enfoque con éxito, logrando una presencia fuerte en los principales municipios del Valle de Aburrá gracias a su estructura operativa basada en bajos costos.

El liderazgo en costos, tal como lo plantea Porter (2008), es una estrategia que busca ser el productor con menores costos del sector, lo que permite ofrecer precios más bajos sin comprometer la calidad esencial del servicio. Esta ha sido una de las principales ventajas de Smart Fit, permitiéndole atraer a un amplio segmento del mercado.

La digitalización también ha sido clave. Este concepto se refiere a la incorporación de tecnologías en los procesos operativos y de atención al cliente, lo que mejora la eficiencia y la

experiencia de uso. En Smart Fit, esto se ve reflejado en herramientas como las apps móviles, accesos automáticos a las sedes y el seguimiento virtual de los entrenamientos.

En cuanto a la propuesta de valor, Osterwalder y Pigneur (2010) la definen como el conjunto de beneficios que una empresa ofrece para satisfacer necesidades específicas. En este caso, Smart Fit ha enfocado su propuesta en brindar servicios accesibles, prácticos y con buen respaldo tecnológico, apuntando principalmente a jóvenes urbanos y personas que, aunque tienen presupuestos limitados, valoran el bienestar físico (Kotler & Keller, 2016).

Finalmente, el concepto de sostenibilidad en los negocios hace referencia a la integración de criterios económicos, sociales y ambientales. Si bien Smart Fit prioriza la rentabilidad, también ha contribuido al bienestar social al facilitar el acceso a una vida más saludable para segmentos tradicionalmente excluidos del mercado fitness.

4.2 Marco contextual

Esta investigación se desarrolla en el Valle de Aburrá, una subregión del departamento de Antioquia conformada por diez municipios, entre los que se destacan Medellín, Bello, Itagüí, Envigado, Sabaneta y La Estrella. Esta zona es una de las más relevantes en términos de actividad económica, desarrollo urbano y crecimiento poblacional del país, lo que la convierte en un entorno estratégico para la expansión de empresas del sector fitness.

La llegada de Smart Fit a esta región en el año 2017 marcó un antes y un después en el mercado local de gimnasios. Su modelo de negocio, enfocado en precios bajos, digitalización de procesos y rápida expansión territorial, generó una fuerte presión sobre los actores tradicionales del sector, especialmente sobre Bodytech, que hasta ese momento tenía una posición dominante en el segmento premium.

A partir de la entrada de Smart Fit, se comenzaron a evidenciar cambios importantes tanto en la oferta de servicios como en el comportamiento de los consumidores. Las personas empezaron a valorar más la accesibilidad, la flexibilidad de horarios, la automatización de procesos y el uso de tecnologías como aplicaciones móviles o sistemas de ingreso automatizados. Esto hizo que otras empresas del sector tuvieran que repensar sus modelos de operación para poder mantenerse competitivas.

Para estudiar a fondo estas transformaciones, se planteó una investigación con un enfoque mixto —cualitativo y cuantitativo— que permite observar no solo qué está ocurriendo, sino también por qué ocurre. Por un lado, se aplicaron técnicas cualitativas como entrevistas semiestructuradas y análisis documental; por otro, se utilizó la encuesta como instrumento principal para la recolección de datos cuantificables, lo que permitió tener una visión más integral del fenómeno.

El análisis documental incluyó fuentes secundarias como informes de mercado, artículos académicos y reportes empresariales. Este paso fue clave para construir una base teórica y contextual sólida. En paralelo, las entrevistas se dirigieron a expertos del sector, usuarios frecuentes de gimnasios y trabajadores del ecosistema fitness en la región. Todas las entrevistas fueron transcritas y analizadas a través de técnicas de análisis de contenido temático, lo que ayudó a identificar patrones comunes, percepciones y experiencias significativas.

El uso combinado de metodologías cualitativas y cuantitativas permitió triangular la información y así obtener un análisis más completo. Las técnicas cualitativas ayudaron a explorar el “por qué” y el “cómo” detrás de las decisiones estratégicas y las percepciones de los actores, mientras que las cuantitativas aportaron datos sobre el “cuánto”, como la frecuencia de visitas, niveles de satisfacción y preferencia de marca.

Además, se utilizó el modelo de las cinco fuerzas de Porter como herramienta para analizar el entorno competitivo del sector en la región. Esto permitió identificar el nivel de rivalidad entre competidores, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de proveedores y clientes, y la posibilidad de aparición de productos sustitutos. Con esta información fue posible entender mejor los desafíos que enfrenta Smart Fit y cómo ha logrado mantenerse competitivo en un mercado en constante evolución.

Este diseño metodológico busca integrar diversas fuentes y perspectivas para ofrecer un análisis riguroso y contextualizado del posicionamiento de Smart Fit. Se espera que los resultados permitan identificar los factores clave de su éxito, como la estrategia de bajo costo, el uso intensivo de herramientas digitales y su modelo de negocio orientado a la masificación del servicio.

Igualmente, se espera evidenciar los principales cambios que ha generado su presencia en el ecosistema fitness del Valle de Aburrá: desde la transformación en el comportamiento del consumidor hasta los ajustes de sus competidores, pasando por nuevas dinámicas en la fijación de precios y oferta de servicios.

Por último, el estudio también busca aportar una mirada más amplia sobre cómo la experiencia de Smart Fit en esta región podría estar influyendo en otras zonas del país. Aspectos como la estandarización del modelo low-cost, la aceleración de la digitalización y el cambio en las preferencias de los usuarios podrían estar replicándose en otras ciudades de Colombia. Esta dimensión comparativa permitirá ampliar el análisis del papel que ha jugado Smart Fit como un actor clave en la transformación del mercado fitness a nivel nacional.

4.3 Marco legal

El crecimiento y consolidación de Smart Fit en el Valle de Aburrá se desarrolla dentro de un marco normativo que regula diferentes aspectos de su operación. Este marco legal abarca temas clave como salud pública, digitalización, derechos del consumidor, libre competencia, normativas urbanísticas y principios éticos en la investigación. A continuación, se describen las principales normativas aplicables al caso:

1. Salud pública y bienestar

- **Ley 100 de 1993:** Establece el Sistema General de Seguridad Social en Salud y promueve el ejercicio físico como un componente clave en la prevención de enfermedades y el bienestar general de la población.
- **Ley 1438 de 2011:** Refuerza el enfoque preventivo del sistema de salud, incentivando estilos de vida saludables y, por ende, la creación de espacios como gimnasios y centros de acondicionamiento físico.

2. Protección de datos y digitalización

- **Ley 1581 de 2012:** Regula el tratamiento de datos personales. Esta norma es especialmente importante en el caso de Smart Fit, que maneja información sensible de sus usuarios mediante plataformas digitales.
- **Ley 527 de 1999:** Proporciona el marco legal para el comercio electrónico y la validez de las firmas digitales. Gracias a esta ley, Smart Fit puede ofrecer procesos automatizados como inscripciones y pagos en línea.
- **CONPES 3920 de 2018:** Hace parte de la Estrategia Nacional de Economía Digital y fomenta la transformación digital en diferentes sectores, apoyando iniciativas como las de Smart Fit en innovación tecnológica.

3. Derechos del consumidor y competencia

- **Ley 1480 de 2011 (Estatuto del Consumidor):** Protege a los consumidores, garantizando que los servicios prestados cumplan con estándares mínimos de calidad, información clara y mecanismos de reclamo efectivos.
- **Ley 1340 de 2009 y Ley 155 de 1959:** Regulan la libre competencia en Colombia. Estas normas aseguran que empresas como Smart Fit compitan en condiciones justas y evitan prácticas anticompetitivas en el mercado local.

4. Normativas urbanísticas

Planes de Ordenamiento Territorial (POT) municipales: Cada municipio del Valle de Aburrá tiene sus propias reglas sobre el uso del suelo. Estas regulaciones afectan directamente la expansión de Smart Fit, al determinar en qué zonas pueden establecerse nuevas sedes.

5. Ética investigativa

- **Resolución 8430 de 1993:** Establece las normas éticas para investigaciones en las que participan seres humanos. Esta resolución garantiza que las entrevistas y encuestas aplicadas en este estudio se desarrollen bajo principios de consentimiento informado, confidencialidad y respeto por los participantes.

6. Políticas de innovación y emprendimiento

- **CONPES 4011 de 2020:** Promueve el desarrollo de modelos de negocio innovadores, escalables y sostenibles. Apoya la creación y consolidación de

empresas como Smart Fit, que apuestan por la accesibilidad, la tecnología y la eficiencia.

En conjunto, este marco legal respalda y regula las actividades de Smart Fit en el Valle de Aburrá, asegurando que sus operaciones cumplan con los principios de legalidad, equidad, innovación y responsabilidad social. También garantiza que esta investigación se lleve a cabo con rigor ético y académico, respetando los derechos de los participantes y el marco normativo vigente en Colombia.

4.4 Marco teórico

El caso de Smart Fit se analiza a partir de una serie de teorías y modelos estratégicos que permiten comprender en profundidad su crecimiento, su posicionamiento y su capacidad para competir en un entorno exigente como el del sector fitness en el Valle de Aburrá. Estas perspectivas teóricas se complementan entre sí y brindan un marco sólido para entender tanto el contexto externo como las estrategias internas de la empresa.

4.4.1 *Análisis del entorno competitivo*

Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (2008)

Este modelo permite evaluar la estructura del sector desde cinco dimensiones: la rivalidad entre competidores, la amenaza de nuevos entrantes, la presión de productos sustitutos, y el poder de negociación de proveedores y clientes. Aplicado al caso de Smart Fit, este análisis ayuda a entender por qué el mercado fitness en el Valle de Aburrá es tan competitivo y qué estrategias ha tenido que adoptar la empresa para mantenerse fuerte frente a actores como Bodytech.

Teoría institucional – DiMaggio & Powell (1983)

Esta teoría sostiene que las organizaciones, al entrar en nuevos entornos, tienden a adoptar prácticas ya aceptadas en el sector para lograr legitimidad. En el caso de Smart Fit, esto se ha visto en cómo ha integrado ciertas dinámicas estándar del mercado colombiano, al tiempo que ha impulsado cambios en los competidores, forzándolos a innovar o adaptarse.

4.4.2 Estrategias competitivas y ventaja interna

Teoría del liderazgo en costos – Michael Porter (1980, 2008)

Una de las bases del éxito de Smart Fit ha sido ofrecer precios bajos sin sacrificar completamente la calidad. Esta estrategia, que forma parte de las ventajas competitivas propuestas por Porter, ha sido posible gracias a la estandarización de procesos, la automatización y las economías de escala.

Teoría de la ventaja competitiva – Porter (1985)

Aquí se profundiza en cómo una empresa puede mantener una ventaja difícil de imitar. En el caso de Smart Fit, esta ventaja se construye no solo con bajos precios, sino también con una atención al cliente eficiente, tecnología y una operación simplificada que mejora la rentabilidad.

Teoría del posicionamiento – Kotler & Keller (2016)

Esta teoría ayuda a entender cómo una marca se posiciona en la mente del consumidor. Smart Fit ha logrado ubicarse como una opción accesible y tecnológica, ideal para personas jóvenes, activas y con presupuestos limitados, lo que la ha diferenciado claramente de otras marcas del sector.

4.4.3 Modelos de negocio y adaptación al contexto

Modelo Canvas – Osterwalder & Pigneur (2010)

Este modelo descompone el funcionamiento de un negocio en elementos clave como la propuesta de valor, canales, recursos y estructura de costos. En el caso de Smart Fit, permite ver cómo se articula una estrategia basada en eficiencia operativa, digitalización y accesibilidad.

Teoría de los mercados emergentes – Hoskisson et al. (2000)

Colombia, como mercado emergente, presenta retos específicos como la alta sensibilidad al precio y una demanda creciente por servicios modernos y accesibles. Smart Fit ha sabido adaptar su modelo internacional a estas características locales, ajustando su propuesta a las necesidades del público colombiano.

4.4.4 Estrategias de crecimiento y digitalización

Teoría de la expansión geográfica – Ansoff (1965)

Esta teoría explica cómo las empresas pueden crecer mediante la penetración de nuevos mercados. Smart Fit ha implementado esta estrategia al ampliar su presencia en diferentes municipios del Valle de Aburrá, analizando riesgos, oportunidades y la respuesta de la competencia.

Teoría de la digitalización estratégica – Bharadwaj et al. (2013)

La tecnología ha sido una aliada clave para Smart Fit. Esta teoría plantea que la digitalización no solo mejora procesos, sino que se convierte en una ventaja competitiva cuando permite escalar operaciones, reducir costos y mejorar la experiencia del cliente.

4.4.5 *Gestión estratégica integral*

Enfoque de gestión estratégica – Fred David (2013)

Este enfoque busca integrar todas las perspectivas anteriores para analizar cómo una empresa planea, implementa y ajusta sus estrategias en función del entorno. En el caso de Smart Fit, su capacidad para observar el mercado, reaccionar a las oportunidades y redefinir sus estrategias ha sido clave para consolidar su posicionamiento en el Valle de Aburrá.

En conjunto, estas teorías y modelos permiten realizar un análisis profundo y completo del caso Smart Fit. Mientras algunas explican cómo la empresa compite y se posiciona en un mercado dinámico, otras muestran cómo adapta su modelo global a las condiciones locales. Además, el énfasis en la digitalización y la expansión territorial permite entender cómo ha logrado escalar su negocio sin perder eficiencia ni competitividad.

5 Diseño Metodológico

5.1 Línea de investigación institucional (Gestión Estratégica para la Globalidad)

Este proyecto se desarrolla dentro de la línea de investigación "Gestión Estratégica para la Globalidad", ya que se enfoca en analizar cómo una empresa internacional como Smart Fit ha implementado estrategias de expansión, liderazgo en costos e innovación digital para lograr consolidarse en un mercado local como el del Valle de Aburrá. La investigación permite observar cómo estas prácticas, alineadas con tendencias globales del sector fitness, se adaptan al contexto colombiano, lo cual genera aprendizajes valiosos para otras organizaciones que buscan competir en mercados locales e interconectados.

5.2 Eje temático

El eje central de este trabajo se relaciona con la manera en que las empresas pueden aplicar estrategias de gestión e innovación para mantenerse competitivas en contextos dinámicos y cambiantes. En particular, se enfoca en el caso de Smart Fit, analizando cómo esta compañía ha sabido responder a los desafíos del entorno mediante la implementación de innovaciones tanto productivas como sociales, alineadas con su modelo de negocio y su interacción con los usuarios.

Desde esta perspectiva, el análisis se articula alrededor de tres dimensiones clave:

Expansión: Se examina cómo la marca ha logrado consolidarse en el Valle de Aburrá a través de una apertura estratégica de sedes, una gestión eficiente de los recursos y un enfoque en la cobertura territorial con servicios accesibles para diversos sectores de la población.

Posicionamiento: Se analiza el modo en que Smart Fit ha logrado diferenciarse frente a competidores consolidados, como Bodytech, mediante una propuesta de valor centrada en la inclusión, la accesibilidad y el uso estratégico de tecnologías para mejorar la experiencia del usuario.

Adaptación al entorno: Se explora cómo la empresa ajustó su modelo luego de la pandemia, reconociendo transformaciones en los hábitos de consumo y adaptando sus servicios a nuevas expectativas sociales, como la salud preventiva, el autocuidado y el bienestar emocional.

En este contexto, dos elementos resultan fundamentales en su estrategia de innovación:

Modelo de negocio low-cost: Una propuesta que combina precios asequibles con un servicio funcional, lo cual no solo optimiza procesos internos (innovación productiva), sino que también amplía el acceso al acondicionamiento físico para poblaciones que históricamente habían estado excluidas de estos servicios (innovación social).

Digitalización: El uso de herramientas tecnológicas, como aplicaciones móviles, accesos automatizados y plataformas de seguimiento personalizado, ha contribuido tanto a la eficiencia operativa como a una experiencia más autónoma y flexible para los usuarios, promoviendo estilos de vida más saludables de forma sostenible.

Este eje temático busca aportar un ejemplo concreto sobre cómo es posible competir y crecer en mercados emergentes combinando una gestión eficiente con innovaciones sociales y productivas. De este modo, el estudio se alinea con la sublínea institucional, evidenciando el impacto que puede tener la innovación no solo en términos de rentabilidad, sino también de transformación social.

5.3 Enfoque de Investigación: (Cualitativo y Cuantitativo)

Esta investigación adopta un enfoque mixto, es decir, combina métodos cualitativos y cuantitativos. Esto permite tener una comprensión más completa del fenómeno, pues se recogen tanto las experiencias y opiniones subjetivas de los usuarios, como datos objetivos que permiten identificar patrones y tendencias.

Enfoque cualitativo: busca comprender la percepción de los usuarios de Smart Fit sobre el servicio, sus motivaciones para elegir la marca y su experiencia general. Para esto se utilizarán entrevistas semiestructuradas y preguntas abiertas en encuestas.

Enfoque cuantitativo: permite recopilar información medible mediante encuestas estructuradas, con preguntas cerradas que ayudan a identificar la frecuencia de uso, el nivel de satisfacción y los factores que inciden en la fidelización.

Paradigmas de investigación

Paradigma interpretativo (cualitativo): este paradigma se enfoca en comprender la realidad desde la perspectiva de los actores sociales, en este caso, los usuarios de Smart Fit. Se

busca interpretar sus experiencias, expectativas y valoraciones mediante herramientas como entrevistas y análisis de contenido.

Paradigma positivista (cuantitativo): se centra en obtener datos objetivos y medibles, lo cual permite validar ciertas hipótesis relacionadas con la satisfacción del cliente, el nivel de fidelización y los factores decisivos al momento de elegir una marca.

5.4 Diseño

El diseño adoptado es no experimental, ya que no se manipulan variables, sino que se analiza el fenómeno tal como ocurre en la realidad. La investigación se limita a observar y analizar las estrategias de Smart Fit y el comportamiento de sus usuarios en el contexto del Valle de Aburrá.

5.5 Alcance

El presente estudio tiene un enfoque descriptivo. No se pretende establecer relaciones causales, sino ofrecer un análisis detallado de las estrategias que ha implementado Smart Fit para posicionarse y expandirse dentro del mercado del fitness en el Valle de Aburrá. El objetivo principal es identificar cómo estas estrategias han influido en las decisiones de los consumidores y en la dinámica competitiva del sector.

Se abordarán distintos aspectos vinculados tanto a la gestión interna de la empresa como a la experiencia de los usuarios, incluyendo elementos que puedan ser considerados innovaciones sociales y productivas, en la medida en que contribuyen al acceso inclusivo y a la optimización de los procesos.

Entre los temas a describir se encuentran:

- Estrategias de posicionamiento y expansión, con énfasis en su modelo de bajo costo y su cobertura territorial.
- Uso de herramientas digitales para la automatización de procesos y la personalización del servicio.
- Percepción de los usuarios sobre el servicio recibido, en términos de calidad, accesibilidad y satisfacción general.
- Comparación con la oferta de otros gimnasios, destacando factores diferenciadores.
- Percepción del valor agregado que los usuarios atribuyen a la propuesta de Smart Fit frente a sus competidores, lo cual permitirá identificar si las estrategias empleadas generan una ventaja competitiva real desde la perspectiva del consumidor.

Con este alcance, el estudio busca no solo caracterizar el modelo de negocio y sus impactos, sino también aportar elementos que permitan reflexionar sobre cómo ciertas innovaciones pueden mejorar la competitividad empresarial y, al mismo tiempo, responder a necesidades sociales dentro de mercados emergentes.

5.6 Población

La población objeto de estudio está conformada por:

- Usuarios actuales de Smart Fit en el Valle de Aburrá.
- Personas que anteriormente eran clientes de otros gimnasios y decidieron cambiarse a Smart Fit.

Los municipios que se tendrán en cuenta son Medellín, Bello, Envigado, Sabaneta, Itagüí y La Estrella, ya que allí se concentra gran parte de las sedes de la cadena y una importante base de clientes.

5.7 Tamaño de Muestra

El tamaño de la muestra se definió según la disponibilidad de recursos y el enfoque mixto de la investigación:

Cuantitativo: Se aplicarán encuestas a por lo menos 80 usuarios de Smart Fit, lo que permitirá obtener una base de datos representativa y detectar tendencias claras en el comportamiento de los consumidores.

Cualitativo: Se realizarán entre 10 y 15 entrevistas semiestructuradas a usuarios que hayan migrado de otros gimnasios, con el objetivo de conocer en profundidad sus motivaciones y percepciones.

5.8 Fuentes, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información y Datos

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron tanto fuentes primarias como fuentes secundarias, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas. Esta triangulación metodológica permitió obtener una visión más completa del fenómeno de estudio, integrando distintas perspectivas y tipos de información.

Fuentes de información:

Primarias: Se recolectó información directamente de actores involucrados, incluyendo clientes actuales de Smart Fit, usuarios que previamente asistían a otros gimnasios del Valle de Aburrá, expertos del sector fitness y, cuando fue posible, personal directivo o colaboradores de la marca.

Secundarias: Se consultaron artículos académicos, estudios de mercado, informes del sector fitness en Colombia y reportes elaborados por entidades como Euromonitor International. Estas fuentes proporcionaron un marco contextual y teórico sólido para el análisis.

Técnicas empleadas:

Encuestas cuantitativas: Se aplicaron encuestas estructuradas con preguntas cerradas y escalas tipo Likert, orientadas a evaluar variables como la satisfacción del usuario, nivel de fidelización y factores decisivos en la elección de Smart Fit. Las encuestas se aplicaron tanto de forma digital como presencial en algunas sedes.

Prueba piloto: Antes de su aplicación definitiva, el cuestionario fue sometido a una prueba piloto con un grupo reducido de usuarios (n=10) con el fin de evaluar la claridad de las preguntas, la relevancia de las variables y el tiempo promedio de diligenciamiento. A partir de esta validación preliminar, se hicieron ajustes menores para mejorar la comprensión y pertinencia del instrumento.

Entrevistas semiestructuradas: Se realizaron entrevistas a profundidad con usuarios que migraron desde otros gimnasios hacia Smart Fit. El objetivo fue explorar sus motivaciones, expectativas y experiencias personales. Las entrevistas fueron grabadas con autorización previa, luego transcritas y codificadas para su análisis cualitativo.

Instrumentos utilizados:

Cuestionario de encuesta: Incluyó preguntas enfocadas en dimensiones como precio, calidad del servicio, accesibilidad, digitalización y percepción de marca. Ejemplos:

- ¿Qué factores influyeron en su decisión de cambiar a Smart Fit?
- ¿Cómo calificaría la relación calidad-precio ofrecida por Smart Fit?
- ¿Cuánto tiempo lleva entrenando en esta cadena?

- ¿Qué tan satisfecho se siente con las herramientas digitales que ofrece el gimnasio?

Guía de entrevista semiestructurada: Diseñada para profundizar en la experiencia del usuario, permitiendo explorar de forma abierta sus razones para cambiar de gimnasio y su percepción del valor agregado de Smart Fit.

Criterios éticos:

Durante todo el proceso de recolección de datos se respetaron principios éticos fundamentales. A cada participante se le explicó el propósito de la investigación y se solicitó su consentimiento informado antes de aplicar cualquier instrumento. Asimismo, se garantizó la confidencialidad de la información proporcionada y el anonimato en el tratamiento de los datos, asegurando que los resultados se presentaran sin identificar individualmente a los encuestados o entrevistados.

5.9 Análisis y Tratamiento de Datos

El análisis de la información recopilada en esta investigación se realizó utilizando enfoques tanto cualitativos como cuantitativos, lo cual permitió obtener una comprensión más completa del fenómeno estudiado.

Análisis cualitativo:

Para las entrevistas semiestructuradas se aplicó un análisis de contenido, el cual consistió en identificar y clasificar patrones, ideas recurrentes y categorías emergentes a partir de las respuestas de los participantes. Entre los temas que se analizaron estuvieron los motivos para cambiarse a Smart Fit, la percepción de la marca, y la satisfacción general con los servicios

ofrecidos. Este proceso se apoyó en herramientas digitales como Power BI, que facilitaron la organización, codificación y visualización de los datos.

Análisis cuantitativo:

En cuanto a las encuestas estructuradas, se utilizó una metodología estadística básica mediante hojas de cálculo en Excel. Se aplicaron análisis descriptivos para identificar tendencias y frecuencias en variables como la satisfacción del cliente, el nivel de fidelización, y los factores que influyeron en la decisión de los usuarios. Además, se exploraron posibles relaciones entre variables, como por ejemplo la conexión entre el precio y la lealtad a la marca, o entre la digitalización del servicio y la satisfacción percibida.

La combinación de estos dos tipos de análisis permitió validar los hallazgos desde diferentes perspectivas, fortaleciendo la calidad de los resultados obtenidos.

5.10 Plan de Acción del Proyecto

Para el desarrollo del proyecto se diseñó un plan de acción estructurado que organiza las actividades en relación con los objetivos específicos planteados. Dicho plan contempla la metodología a seguir, las fuentes de información a utilizar y los resultados esperados en cada etapa. La tabla que se presenta a continuación sintetiza de manera clara y secuencial cada fase, lo cual facilita la comprensión del proceso investigativo y la alineación con los propósitos académicos y prácticos del estudio.

Tabla 1*Plan de acción del proyecto*

Objetivos específicos	Actividades	Técnicas de investigación	Fuentes de investigación	Resultados
Realizar revisión exhaustiva de la literatura relacionada con el mercado fitness y Smart Fit.	Buscar, leer y analizar artículos académicos, informes de mercado y reportes sectoriales.	Revisión documental.	Euromonitor International. (2023). Fitness sector report Colombia. https://www.euromonitor.com Pérez, M., & Gómez, L. (2021). Tendencias de consumo en gimnasios urbanos. <i>Revista de Marketing Deportivo</i> , 10(2), 45–60. https://doi.org/10.xxxx/xxxxx	Se consolida un informe bibliográfico que recopila y analiza las principales tendencias y hallazgos sobre el mercado fitness y la posición de Smart Fit en Colombia.
Diseñar y validar los instrumentos para la recolección de datos.	Elaborar cuestionarios y guías de entrevista; aplicar prueba piloto para validación.	Diseño y validación de instrumentos ; prueba piloto.	Normativa ética institucional. (2023). Protocolo para la investigación con seres humanos. Universidad Nacional de Colombia.	Se obtienen instrumentos de recolección de datos ajustados y validados, adecuados para garantizar la confiabilidad y pertinencia de la información obtenida.
Recopilar información primaria de usuarios y expertos.	Aplicar encuestas en línea y presencialmente; realizar entrevistas semiestructuradas.	Encuestas cuantitativas; entrevistas cualitativas.	Datos primarios recolectados a través de encuestas y entrevistas con usuarios actuales y antiguos de Smart Fit (2024). Smart Fit Colombia. (2024). Informe anual de resultados y estrategias comerciales. Documento interno.	Se construye una base de datos robusta que integra tanto las respuestas de los usuarios como las opiniones de expertos, aportando una visión completa y diversa.
Analizar los datos recolectados para identificar	Codificar entrevistas; procesar y analizar resultados	Análisis cualitativo y estadístico.	Datos primarios recolectados en campo y digitalmente.	Se generan resultados detallados que permiten identificar

tendencias y percepciones.	estadísticos de encuestas.			tendencias del mercado, percepciones de los usuarios y áreas clave de mejora para Smart Fit.
Elaborar el informe final con conclusiones y recomendaciones para Smart Fit.	Redactar documento final; preparar presentación de resultados.	Análisis e interpretación de resultados.	Resultados del análisis; fuentes bibliográficas previas.	Se entrega un informe integral acompañado de conclusiones sólidas y recomendaciones estratégicas dirigidas a fortalecer la gestión y competitividad de Smart Fit.

Nota. Elaboración propia (2025).

6 Resultados Y Discusiones

Con el fin de obtener información directa de los usuarios y complementar el análisis documental y las entrevistas, se diseñó y aplicó una encuesta estructurada a 100 personas residentes en el Valle de Aburrá, distribuidas principalmente entre Medellín, Bello, Envigado, Itagüí y Sabaneta.

El objetivo principal de esta encuesta fue identificar las percepciones de los usuarios frente a Smart Fit y su principal competidor, Bodytech, en relación con variables como:

- Motivos de elección del gimnasio.
- Percepción de precio y relación calidad–servicio.
- Nivel de satisfacción general.
- Uso de herramientas digitales.
- Factores que influirían en un eventual cambio de gimnasio.

La encuesta se aplicó de manera mixta (presencial en sedes de Smart Fit y Bodytech, y en línea mediante formulario digital) durante agosto de 2025.

Cuestionario Aplicado

Sección A. Datos sociodemográficos

- Municipio de residencia.
- Edad.
- Género.
- Nivel educativo.
- Ocupación.

Sección B. Comportamiento y hábitos

- ¿A qué gimnasio asiste principalmente? (Smart Fit / Bodytech / Otro).
- Frecuencia de asistencia semanal.
- Tiempo de permanencia en el gimnasio actual.

Sección C. Motivos de elección

- Principales razones de elección (precio, ubicación, horarios, calidad de equipos, app, etc.).

Sección D. Percepción y satisfacción

- El precio se ajusta a lo que recibo.
- La calidad del equipamiento es buena.
- El servicio al cliente es eficiente.

- Las instalaciones están limpias.
- La app y herramientas digitales mejoran mi experiencia.
- Recomendaría este gimnasio.

Sección E. Migración y fidelización

- ¿Ha cambiado de gimnasio en los últimos 3 años?
- Principal motivo de cambio.
- ¿Qué lo haría cambiar de su gimnasio actual?

Prueba piloto

Antes de la aplicación masiva, se realizó una prueba piloto con 10 usuarios de diferentes gimnasios en Medellín. Los principales hallazgos fueron:

- Las preguntas fueron comprendidas en su mayoría; sin embargo, se ajustó la redacción de ítems sobre digitalización para mayor claridad.
- El tiempo promedio de diligenciamiento fue de 7 minutos, dentro del rango esperado.
- Se identificó la necesidad de limitar la cantidad de opciones en las preguntas de motivos de elección para evitar confusión.

Tras estos ajustes, el cuestionario final fue aplicado a la muestra completa (n=100).

Resultados

Características sociodemográficas

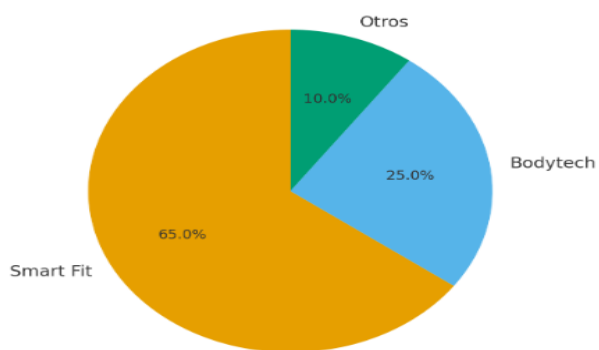
Tabla 1. Perfil general de los encuestados (n=100)

VARIABLE	CATEGORIA	%
MUNICIPIO	Medellín (40), Bello (15), Envigado (15), Itagüí (20), Sabaneta (10)	100
GENERO	Masculino (55), Femenino (42), Otro/Prefiere no decir (3)	100
EDAD (AÑOS)	18-25 (30), 26-35 (40), 36-45 (20), >45 (10)	100
OCUPACION	Estudiante (25), Empleado (50), Independiente (20), Otro (5)	100

Gimnasio principal

Figura 1. Distribución de encuestados por gimnasio

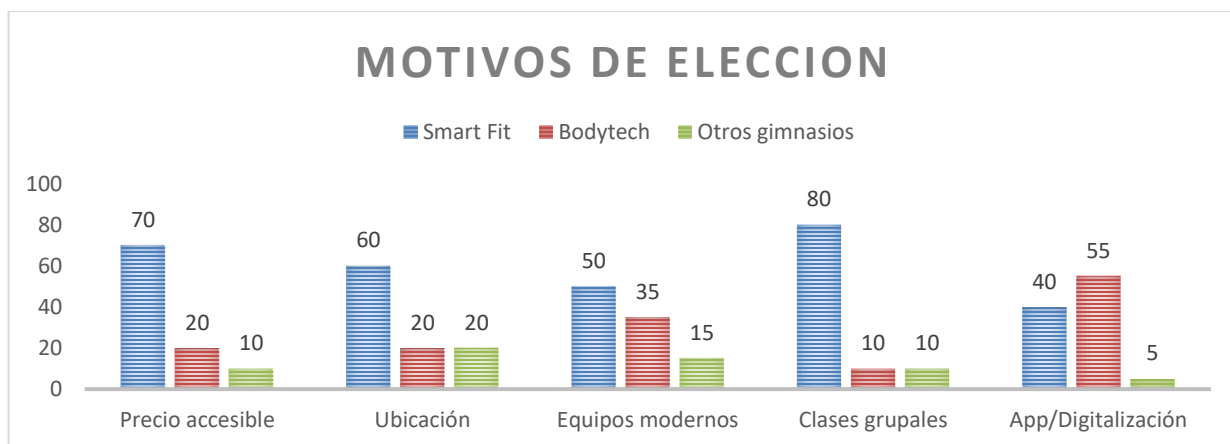
Distribución de gimnasios principales



Fuente: Elaboración propia (2025).

Motivos de elección

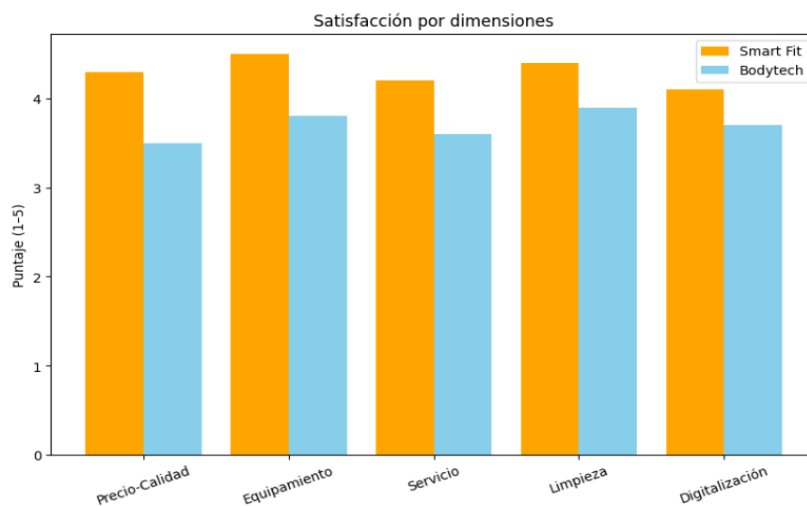
Figura 2. Principales razones para elegir el gimnasio (múltiple respuesta, %)



Fuente: Elaboración propia (2025).

Satisfacción general (escala 1–5)

Figura 3. Promedio de satisfacción por dimensiones



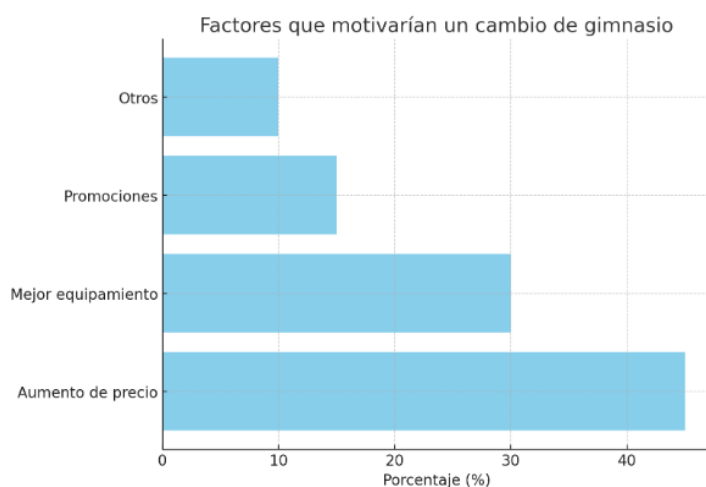
Fuente: Elaboración propia (2025).

Cambios y fidelización

- El 35% de los encuestados afirmó haber cambiado de gimnasio en los últimos 3 años.

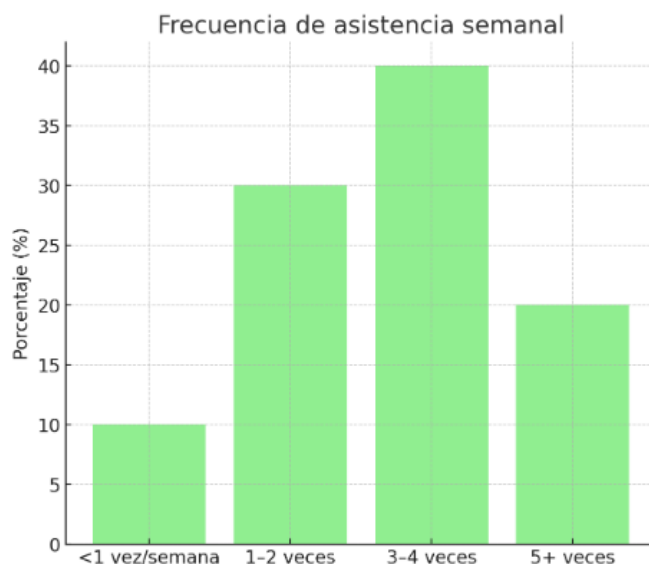
- Los principales motivos fueron: precio (40%), ubicación (25%) y calidad del servicio (20%).
- Frente a la pregunta “¿Qué lo haría cambiar de su gimnasio actual?”:
 - Aumento de precio (45%)
 - Mejor equipamiento en otro gimnasio (30%)
 - Promociones en otra cadena (15%)

Figura 4. Factores que motivan a un cambio de gimnasio



Fuente: Elaboración propia (2025).

Figura 5. Frecuencia de Asistencia Semanal a los Gimnasios



Fuente: Elaboración propia (2025).

7 Conclusiones y Recomendaciones

Al finalizar este trabajo, se concluye que la investigación cumplió con el propósito de analizar la gestión estratégica y el posicionamiento de Smart Fit en el mercado fitness del Valle de Aburrá, identificando sus ventajas competitivas frente a su principal competidor, Bodytech, y otros gimnasios locales.

En primer lugar, los resultados de la encuesta permiten afirmar que Smart Fit ha logrado consolidarse como líder del mercado gracias a su estrategia de precios accesibles, su amplia cobertura geográfica y el uso de herramientas digitales que facilitan la experiencia de los usuarios. Estos factores explican que el 65% de los encuestados lo identifiquen como su gimnasio principal.

En segundo lugar, se comprobó que Bodytech conserva una posición competitiva diferenciada, con un mayor énfasis en la calidad del equipamiento, la limpieza de las

instalaciones y la atención personalizada. Sin embargo, la percepción sobre su relación precio–calidad es más baja en comparación con Smart Fit, lo que confirma su posicionamiento como una marca premium dirigida a un segmento menos sensible al costo.

Un hallazgo clave es que el precio continúa siendo el factor más determinante en la elección y fidelización de los usuarios. El 45% de los encuestados manifestó que un aumento en las tarifas sería el principal motivo para cambiar de gimnasio, lo que demuestra que la propuesta de valor de Smart Fit, centrada en la democratización del acceso al fitness, responde de manera efectiva a las necesidades del mercado local.

Asimismo, se evidenció que la digitalización tiene un papel cada vez más relevante en la experiencia del usuario. Mientras que Smart Fit sobresale en la adopción de su aplicación, en Bodytech todavía existe una proporción significativa de clientes que no la utilizan, lo que representa una oportunidad de mejora para esa cadena.

Recomendaciones estratégicas

Con base en los resultados obtenidos, se recomienda a Smart Fit:

Mantener su liderazgo en costos asegurando que la calidad de los servicios no se vea comprometida, fortaleciendo la relación precio–valor que hoy es su mayor ventaja.

Invertir en digitalización y tecnología, potenciando su aplicación móvil con nuevas funcionalidades como rutinas personalizadas, planes de nutrición y seguimiento de progresos en tiempo real.

Desarrollar estrategias de fidelización que reduzcan la migración de usuarios hacia la competencia, como programas de lealtad, descuentos por permanencia o paquetes corporativos.

Ampliar la oferta de clases grupales y experiencias presenciales, dado que este factor obtuvo una alta valoración en las encuestas y constituye un diferencial frente a otros gimnasios.

Mejorar continuamente el servicio al cliente y el mantenimiento de los equipos, aspectos donde aún se perciben brechas de satisfacción en comparación con Bodytech.

Con este trabajo se logró comprender el caso de Smart Fit y evidenciar cómo una estrategia enfocada en democratizar el fitness mediante precios accesibles y digitalización puede transformar un mercado tradicionalmente limitado a segmentos de altos ingresos. Además, se considera que los hallazgos aportan tanto a la práctica empresarial, brindando insumos a los gestores del sector fitness, como al ámbito académico, al servir de ejemplo sobre la aplicación de la gestión estratégica en contextos competitivos y cambiantes.

8 Referencias

- ACSM. (2023). Encuesta mundial sobre tendencias de fitness para 2023. Colegio Americano de Medicina del Deporte.
- Ajuste Inteligente. (2023). Informe corporativo Smart Fit Colombia. Recuperado de <https://ri.smartfit.com.br>
- Ajuste Inteligente. (2023). Relatório Anual 2023. Recuperado de <https://ri.smartfit.com.br>
- Global Wellness Institute. (2023). 2023 Global Wellness Economy Monitor. Global Wellness Institute. Recuperado de <https://globalwellnessinstitute.org/industry-research/2023-global-wellness-economy-monitor/>
- International Health, Racquet & Sportsclub Association (IHRSA). (2023). Latin American Report – Second Edition. Health & Fitness Association. Recuperado de <https://es.healthandfitness.org/publications/ihrsa-latin-american-report-second-edition/>
- La República. (2023, 15 de mayo). Smart Fit se consolida en Colombia y amplía su red de gimnasios. Recuperado de <https://www.larepublica.co>
- La República. (2023). Smart Fit: expansión y liderazgo en el mercado fitness colombiano.
- Mordor Intelligence. (2024). South America Health and Fitness Club Market – Growth, Trends, and Forecasts (2024–2029). Recuperado de <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/south-america-health-and-fitness-club-market>
- Perfect Gym. (2023). Estadísticas de la industria del fitness y tendencias 2023. Recuperado de <https://www.perfectgym.com/es/blog/business/estadisticas-industria-fitness-tendencias>

- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que configuran la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- RunRepeat. (2023). Estadísticas del sector de los gimnasios en 2023. Recuperado de <https://runrepeat.com/es/estadisticas-del-sector-de-los-gimnasios>
- Statista. (2024). Industria del fitness en Colombia: estadísticas y datos. Recuperado de <https://www.statista.com/topics/10296/fitness-industry-in-colombia/>
- Thompson, W. R. (2023). Encuesta mundial sobre tendencias de fitness para 2023. *Revista de Salud y Fitness del ACSM*, 27(1), 19–30. <https://doi.org/10.1249/FIT.0000000000000787>